



**Plan de negocio para un restaurante de comida saludable en la ciudad de
Trujillo**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener
el grado de Magíster en Administración por:**

Candice Nathaly Bocanegra Briones

Claudio Miguel Cueto Málaga

Marcia Victoria Ramírez Moreno

José Alonso Toledo Alba

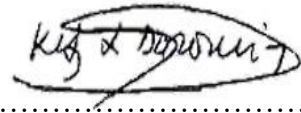
Programa de la Maestría en Administración a Tiempo Parcial - Trujillo 15

Lima, 31 de agosto de 2021

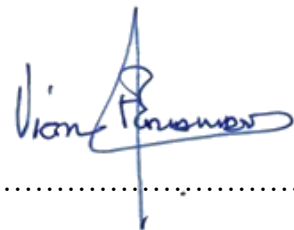
Esta tesis

**PLAN DE NEGOCIO PARA UN RESTAURANTE DE COMIDA SALUDABLE
EN LA CIUDAD DE TRUJILLO**

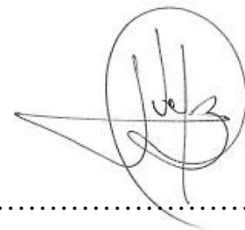
Ha sido aprobada.



.....
Kety Lourdes Jáuregui Machuca (Jurado)



.....
Víctor Fernández Guzmán (Jurado)



.....
German Adolfo Velásquez Salazar (Asesor)

Universidad ESAN

2021

A Dios, a mis padres y hermanas, por su apoyo y comprensión para la consecución de mis metas profesionales.

Bocanegra Briones, Candice Nathaly

A Dios, a mi esposa e hijos por su cariño, paciencia y aliento constante, a mis padres por su enseñanza, bondad y sacrificio, y a todos los que estuvieron siempre presente a lo largo de este camino.

Cueto Málaga, Claudio Miguel

Dedico esta tesis a Dios, a mi esposo, a mis padres por su soporte continuo, su paciencia e infinito amor a lo largo de la maestría.

Ramírez Moreno, Marcia Victoria

A Dios porque sin él nada es posible, a mi esposa y mis padres por su amor y apoyo incondicional en el logro de mis objetivos profesionales.

Toledo Alba, Jose Alonso

CANDICE NATHALY BOCANEGRA BRIONES

Profesional con más de 6 años de experiencia en el área de Administración y Finanzas generando valor mediante la implementación de proyectos de innovación y con visión estratégica del negocio. Ingeniero Industrial colegiada con especialización en Finanzas y en Sistemas Integrados de Gestión, orientada a la mejora continua, preparada para trabajar en equipo y en compromiso con los objetivos de la empresa.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

DANPER TRUJILLO S.A.C.

Joint Venture con 26 años de presencia en el mercado, líder en el sector agroindustrial responsable con la calidad, innovación y compromiso sostenible.

Coordinador de Aseguramiento de Rentabilidad Dic 2020 – Actualidad

- Gestionar el margen bruto de los cultivos asignados de Alcachofa, Pimientos y Especialidades en los procesos de conserva y congelado gestionando su volatilidad en conjunto con las áreas involucradas.
- Responsable financiero en Comité Stage para el estudio de productos nuevos de exportación y venta nacional.
- Presentación de reportes semanales por cultivo y seguimiento a indicadores agrícolas e industriales.
- Presentaciones gerenciales de resultados económicos por campaña de cultivos asignados.
- Revisión de resultados económicos a nivel de margen bruto mediante proyección de plan de ventas.
- Revisión y aprobación de evaluaciones económicas de personal a cargo.

Analista de Aseguramiento de Rentabilidad Ago 2019 – Nov 2020

- Asegurar el margen de contribución del negocio de conservas de Especialidades y gestionar su volatilidad en conjunto con las áreas involucradas.
- Evaluaciones económicas para el estudio de productos nuevos de exportación y venta nacional.
- Elaboración de reportes semanales del negocio y seguimiento a indicadores agrícolas e industriales.
- Elaboración de presentaciones gerenciales de resultados económicos del negocio.
- Proyección de resultados económicos mediante costeo mensual de programas de producción y planes de venta a nivel de margen de contribución.
- Atención a ejecutivos comerciales con evaluaciones económicas para nuevas oportunidades de venta y aprobación de precios en sistema CRM.

CLARO – AMÉRICA MÓVIL PERÚ S.A.C.

América Móvil, grupo líder en el sector de telecomunicaciones móviles de América Latina, opera bajo la marca Claro en 16 países del continente.

Analista de Gastos Regional Norte

Oct 2016 – Abr 2019

- Monitoreo y control de proyectos de ahorro de la región en coordinación con las áreas involucradas.
- Levantamiento de información, soporte por área para formulación de presupuesto y supervisión a su cumplimiento.
- Elaboración de reportes mensuales de la región, seguimiento a indicadores

financieros y comerciales.

- Soporte en comités con Gerencia y Dirección Regional a fines de reportar avance mensual vs meta.
- Responsable de auditorías mensuales al área de compras y supervisión al cumplimiento de procedimientos administrativos.
- Análisis de Estado de Resultados de la región e identificación de principales variaciones vs presupuesto.

DIVEMOTOR – DIVECENTER S.A.C.

Representante oficial en Perú de las marcas de Daimler AG y Chrysler Group.

Analista de Gerencia Regional Norte

Jul 2015 – Sep 2016

- Análisis de Estado de Resultados de la región e identificación de principales variaciones vs. presupuesto.
- Levantamiento de información, formulación de presupuesto regional y supervisión a su cumplimiento.
- Análisis y validación de reportes de ventas, ingresos dealer y gestión comercial a fin de generar oportunidades de negocio.
- Monitoreo a indicadores de desempeño de la región. (Facturación, Margen Bruto, Utilidad Operativa, Auditorías)
- Atención de clientes y reclamos escalados a Gerencia Regional.
- Coordinación de comités con las diferentes Unidades de Negocio y desarrollo de presentaciones gerenciales.

CIA MINERA PODEROSA S.A.

Empresa aurífera subterránea de mediana minería.

Asistente Administrativo de Superintendencia de Calidad Jul 2014 – Mar 2015

- Seguimiento y control de indicadores de Gestión de Calidad por proceso.
- Elaboración de reportes y presentaciones de Gerencia SIG para garantizar información oportuna a Gerencia General.
- Soporte administrador de Portal de Documentos SIG.
- Generación y seguimiento de requerimientos de compra y requerimientos de órdenes de trabajo.
- Coordinaciones logísticas para visitas, reuniones y eventos especiales del área. Tareos de personal.
- Responsable de rendición de cuentas, reembolsos y de gastos complementarios de oficina bajo presupuesto.

NORFLEX DEL PERÚ S.A.C.

Fábrica de espuma de poliuretano y colchones en general.

Asistente de Administración y Operaciones

Jul 2013 – Jun 2014

- Seguimiento y control al cumplimiento de objetivos de facturación, producción y cobranzas.
- Control de costos y gastos e identificación de principales variaciones de resultados reales vs. presupuesto.
- Conciliación de inventarios. Valorización de materia prima, insumos, producto en proceso y terminado.
- Liquidación de Comisiones por Ventas. Validación de facturación y canje de letras en coordinación con área contable.
- Liquidación de cuentas por cobrar. Conciliaciones Bancarias. Bloqueos a clientes por

morosidad.

- Monitoreo de caja chica. Planificación y provisión de pagos.

BICINSA – B & C INDUSTRIALES S.A.

Fábrica, comercializadora y distribuidora de productos químicos industriales y alimenticios.

Coordinador de Operaciones

Ene 2013 – Jun 2013

- Promover la mejora continua de procesos. Implementación y monitoreo de procedimientos y políticas.
- Monitoreo de costos y gastos e identificación de desviaciones en cuentas.
- Análisis y costeo de productos conjuntos para decisión de oferta.
- Responsable de Liquidación de Comisiones por Ventas.

Asistente de Logística

Ene 2012 – Dic 2012

- Negociación con clientes y proveedores, cotizaciones, canalización de pedidos, facturación y giro de letras.
- Generación y seguimiento de órdenes de compra.
- Supervisión y control de préstamo de envases para ventas a granel.

Auxiliar Administrativo

Abr 2010 – Dic 2011

- Manejo de kardex y toma de inventarios. Atención de servicios especiales. Soporte de capacitaciones y eventos.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2018 - 2021

Maestría en Administración con mención en Transformación Digital

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2015 - 2016

Programa Alta Especialización en Gestión Financiera

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

2013 - 2014

Especialización Avanzada en Sistemas Integrados de Gestión

UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE

2008 - 2012

Ingeniería Industrial

OTROS ESTUDIOS

EL CULTURAL: INGLÉS AVANZADO

2006 - 2010

Experiencia Otros

- Socio Director – B & C Industriales SA

2016 - Actualidad

CLAUDIO MIGUEL CUETO MALAGA

Ingeniero Comercial con más de 8 años de experiencia en áreas de gestión administrativa, proyectos y operaciones y logística de aprovisionamiento, generando valor en el diseño e implementación de procesos operativos y de control utilizando en análisis de datos como herramienta medular para el mejoramiento de la línea del negocio.

Experiencia en organizar, dirigir y controlar procesos y recursos en organizaciones en el sector industrial y de servicios integrando los resultados obtenidos a los objetivos planteados por los patrocinados y stakeholders.

El uso de herramientas de visualización y análisis de datos, me permite tener un panorama con diferentes criterios de evaluación, los cuales potencian la toma de decisiones frente a escenarios complejos y no lineales

EXPERIENCIA PROFESIONAL BUENDIA SALUD

Empresa de tipo Clan encargada de la comercialización y distribución mayorista de productos farmacéuticos, con 5 años en el mercado y participación en la zona norte y oriente del país, cuenta con 8 sedes en las ciudades importantes del país con una inversión en activos de 5.5 millones de soles.

Fundador - Jefe de Operaciones

Agosto 2017 - Actualidad

Responsable de la confiabilidad de las operaciones a nivel ventas, gestión de almacenes distribución y recursos humanos, mediante la creación, mejoramiento e implantación de procesos para optimizar los entregables, y que los mismo pueden ser trazables mediante Kpi y OKR en función a los tipos de proyectos.

- Logré establecer políticas para los procesos de venta, así también como los criterios e indicadores para la selección y control de desempeño del personal.
- Automatización de procesos de servicio post venta, con el cual se redujo en un 60% los tiempos de atención al cliente para los procesos de venta al por mayor.
- Mejorar considerablemente los tiempos en los procesos de inventarios y trazabilidad del producto en el almacén central mediante el uso de sensores RFD,
- La creación de canales digitales para el proceso de venta directa y venta al por mayor mediante el uso de aplicaciones e inteligencia artificial, el cual incremento en un 30% promedio las ventas en las áreas antes mencionadas.
- Establecer planes para mejorar las relaciones con nuestros stakeholders locales y regionales.

SERVICIOS NACIONAL DE ADIESTRAMIENTO EN TRABAJO INDUSTRIAL

Organización de formación técnica profesional más grande a nivel nacional con certificaciones ISO9001, 14001 Y OHSAS 18001, con convenios de transferencia de conocimiento y tecnología con Alemania, Japón, EE.UU y Corea.

Instructor de CTP Administración Industrial

Agosto 2017 – Marzo 2020

Fui invitado por la organización como instructor a tiempo parcial para dictar las asignaturas de Supply Chain Management, Administración de Servicios, Planeamiento Estratégico, Marketing, Evaluación de proyectos de inversión y Comercio Electrónico.

- Fui Jurado de tesis para la primera promoción de la carrera técnica profesional de

administración industrial para la SEDE.

- Obtuve la calificación AA y un nivel de satisfacción de un 97/100.

CONCRETOS SUPERMIX – CEMENTOS YURA

Empresa conglomerado del Grupo Gloria y socia del Consorcio Cementero del Sur, dedicada a la ejecución de proyectos de gran envergadura en minería, obras civiles nacionales y privadas mediante el aprovisionamiento de concreto y derivados ofreciendo soluciones de alta confiabilidad y duración, con certificaciones ISO9001 e ISO14001

Asistente de Operaciones

Setiembre 2014 – Setiembre 2015

Responsable de las coordinaciones con proveedores y servicios de habitabilidad, reclutamiento y reportes a la jefatura regional para la construcción de túneles para el proyecto Quellaveco y la construcción del hospital regional de Moquegua.

- Promover la mejora de los procesos de control de inventario de aditivos en el almacén de productos químicos.
- Reportar con evidencia concreta sobre el manejo indebido de los recursos de la organización (gasolina y materiales de almacén) al jefe regional, identificando los supuestos responsables de los ilícitos.

T & L INGENIEROS

Empresa encargada de la ejecución de proyectos de metalmecánica y obras civiles a empresas del rubro pesquero, minero y retail.

Administrador

Junio 2013 – Setiembre 2014

Forme parte del equipo de gestión como responsable y cabeza de servicio de soporte a las distintas áreas de la empresa, con un equipo de 9 personas ejecutamos proyectos por un valor de 68 millones de soles para el periodo 2013.

- Clasificación de proveedores aplicando criterios de certificación BASC.
- Mejoramiento del control en los procesos de procura y reclutamiento de personal
- Aplicación de los presupuestos asignados con un ahorro del 3%, optimizando el resultado de los entregables a los patrocinadores e interesados de los proyectos.
- Creación de protocolos para la evaluación toxicológica para todo el personal de la organización.

TECNOLÓGICA DE ALIMENTOS SA - TASA

Empresa del grupo BRECA, dedicada a la extracción, producción y comercialización de Harina de Pescado y Aceite Omega, para su comercialización al Asia. TASA es la empresa pesquera N°1 del Perú con 14 plantas procesadoras de harina de pescado en toda la costa nacional, con certificaciones Great Place to Work y certificaciones BPM, GMP B2 B3.

Asistente Administrativo de Planta AyHP

Setiembre 2011 – Abril 2013

Preste asistencia a la Superintendencia y Administración de planta en la emisión de reportes de gestión tales como Plan de producción, Indicadores de gestión, contraste de presupuesto vs asignación real de gasto de proyectos internos. Por otro lado, me encargué de la habitabilidad de planta y de las coordinaciones y pagos con proveedores locales, así también como el aprovisionamiento de insumos alimenticios a las embarcaciones pesqueras.

Realizar gestiones de coordinación, con la Marina Guardacosta, Ministerio de la Producción, OEFA, SGS entre otros para los procesos de requisitos, gestión y obtención de licencias para el normal funcionamiento de la planta.

- Se logró obtener la certificación GMP -B3 para el área de operaciones.
- Se formó parte del equipo de gestión para obtener la aprobación y certificación por parte de Great place to Work para el año 2012.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2018 - 2021
MBA con mención en Transformación Digital

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS APLICADAS 2021 - Actualmente
PAE en Supply Chain Management

WHARTON BUSINESS SCHOOL 2020 - 2021
CURSO DE ESPECIALIZACIÓN en Business Analytics

BSG INSTITE
Diplomado en Gestión de Proyectos, con criterios PMBOK 2016 – 2019

UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ
Ingeniero en Administración de Empresas 2012 - 2016

UNIVERSIDAD JOSE CARLOS MARIÁTEGUI
Ingeniero Comercial (Tercio Superior) 2009 - 2013

OTROS ESTUDIOS

ESADE: *Curso de Innovación y Analytics* 2021
TECSUP: *Inteligencia de Negocios con Power Bi – Intermedio* 2021
RISK PERU: *Ms Project – Intermedio* 2021
UK Británico: INGLÉS INTERMEDIO 2020 - 2021

Experiencia de Voluntariado y/o Skills

- SCOUTS DEL PERÚ – GS 116 2010 - Actualidad
- Konrad Adenauer Stiftung, miembro 2007 - 2018

MARCIA VICTORIA RAMIREZ MORENO

Profesional con más de 7 años de experiencia en soluciones financieras, generando valor en la aplicación de herramientas que contribuyan al desarrollo de buenas experiencias en empresas de servicio y refuerzo de tecnologías digitales con enfoque al cliente.

Experiencia en banca personal y servicio al cliente contribuyendo al logro de objetivos organizacionales, aplicando buenas prácticas para la sostenibilidad del negocio, con modelos de medición de satisfacción en herramientas como Medallia, acompañamiento en la gestión de portafolio para incrementar niveles de productividad. Nivel intermedio de inglés.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Scotiabank Perú S.A.A.

Scotiabank es un banco canadiense con más de 90 mil colaboradores, \$1.1 billones en activos y ofrece una completa gama de asesoría, productos y servicios en los sectores de banca personal y comercial, gestión patrimonial, banca privada, corporativa y de inversión, y mercados de capital. Uno de los bancos más grandes del Perú por América Economía Intelligence. Primer Lugar en el ranking Great Place to Work 2020.

Asesor de Ventas y Servicio

Abril 2019 - Actualidad

Entender las necesidades de los clientes, brindándoles asesoría y soluciones adecuadas, y cumpliendo con lo ofrecido de acuerdo a los principios de venta, así mismo potenciar la gestión comercial y de servicio, ejecutando planes de acción enfocados en la captación de nuevos clientes, y aumento de las relaciones con los actuales, con enfoque comercial y de servicio, mediante la aplicación disciplinada del modelo de ventas y servicios para incrementar la productividad del equipo comercial y de servicio.

- Atender a los clientes y al público usuario en las operaciones bancarias que éste requiere en la red de sucursales y agencias.
- Colocación de todos los productos del portafolio banca personas.
- Actualización de conocimientos sobre normas y procedimientos relacionados a la labor, así como de los productos y servicios de calidad que marque diferencia en el mercado bajo los lineamientos y niveles de calidad exigida.
- Rol de cumplimiento en calidad y atención al cliente, programa Pulso.
- Promover y orientar a los clientes en el uso y ubicación de los canales alternativos y digitales.

Ejecutivo de servicio al cliente

Noviembre 2018 - Marzo 2019

Fui la responsable de crear el ambiente y la experiencia del cliente en cada Agencia, identificando sus necesidades para un servicio adecuado. Así como las siguientes funciones:

- Orientar y derivar eficientemente al cliente hacia el área indicada dentro de la agencia.
- Promover y orientar a los clientes en el uso y ubicación de los canales alternativos y digitales.
- Identificar entre los clientes que visitan la agencia oportunidades de venta, derivándolos hacia el funcionario indicado buscando viabilizar sus necesidades e instruyéndoles sobre los requisitos necesarios para su concreción.
- Actualización de conocimientos sobre normas y procedimientos relacionados a la labor, así como de los productos y servicios de calidad que marque diferencia en el mercado bajo los lineamientos y niveles de calidad exigida.
- Rol de cumplimiento en calidad y atención al cliente, programa Pulso.

Promotor de servicios**Julio 2014 - Octubre 2018**

Fui la responsable a cargo de los procesos operativos de cada agencia. Así como las siguientes funciones:

- Atender a los clientes y al público usuario en las operaciones bancarias que éste requiere en las ventanillas y área comercial en la red de sucursales y agencias.
- Ejecutar los procedimientos y actividades operativas propias a la atención en ventanilla de acuerdo a las normativas internas y a las disposiciones legales vigentes.
- Actualización de conocimientos sobre normas y procedimientos relacionados a la labor, así como de los productos y servicios de calidad que marque diferencia en el mercado bajo los lineamientos y niveles de calidad exigida.
- Rol de cumplimiento en calidad y atención al cliente, programa Pulso.
- Colocación de principales productos banca personas como préstamos personales, efectivos preferentes y tarjetas de crédito, además el portafolio de seguros.
- Promover y orientar a los clientes en el uso y ubicación de los canales alternativos y digitales.

IDEAS APLICADAS S.A.

Venta de artículos de lujo y joyas.

Ejecutiva de ventas**Octubre 2013 – Junio 2014**

Me encargué de promover ventas y captar clientes. Así como las siguientes funciones:

- Identificar y afiliar a clientes nuevos, así como informar beneficios al grupo de clientes VIP de la tienda.
- Realizar inventario periódico de productos y aplicar proceso diario de control de calidad.
- Manejo de caja.
- Manejo del sistema operativo SPRING para ingreso de clientes, control del stock, consulta de artículos en provincia, pedidos y envío de mercadería.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2018 - Actualidad

MBA con mención en Transformación Digital

CAMARA NACIONAL DE COMERCIO DEL PERÚ

2018

Diplomado en comercio internacional y aduanas

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO (Tercio superior)

2009 - 2013

Licenciada en Administración

OTROS ESTUDIOS

CIDUNT: INGLÉS INTERMEDIO

2020

ICPNA: INGLÉS INTERMEDIO

2013

Experiencia de Voluntariado y/o Skills

- Club de Leones de Trujillo - Secretaría

2014

JOSE ALONSO TOLEDO ALBA

Profesional con más de 8 años de experiencia en Gestión Comercial, Administración y Operaciones. Capaz de liderar equipos de trabajo, orientado al logro de resultados y a la mejora continua. Dominio de herramientas informáticas, SAP y Oracle E-Business Suite.

Ing. Industrial Colegiado, con especialización en Gestión Financiera y MBA Candidate con mención en transformación digital. Nivel intermedio de inglés,

EXPERIENCIA PROFESIONAL

LA POSITIVA SEGUROS Y REASEGUROS

Grupo Asegurador con 84 años de experiencia en el mercado peruano.

Ejecutivo Comercial APL

Setiembre 2017 - Actualidad

Analizar la producción y cartera de los Corredores, gestionar los requerimientos de los corredores y clientes, participar en la propuesta e implementación de convenios y contratos de comercialización, evaluar el cumplimiento de convenios y contratos de comercialización, negociar oportunamente las renovaciones de acuerdo a los plazos establecidos, garantizar el cumplimiento del presupuesto de producción asignado, controlar indicadores de gestión - KPI's comerciales, incrementar la cartera asignada, y realizar visitas comerciales para captar nuevos clientes y cuentas principales de la competencia.

- Sobre-cumplimiento del presupuesto de ventas en el 2018. (107%)
- Sobre-cumplimiento del presupuesto de ventas en el 2019. (118%)
- Mejor nivel de cumplimiento del presupuesto de ventas en el 2020. (90% en pandemia).
- Sobre-cumplimiento del presupuesto de ventas del al cierre del mes de Agosto de 2021. (112%)

BRENNTAG PERÚ S.A.C.

Empresa Alemana líder mundial del mercado de distribución química. Opera una red global con más de 530 locaciones en 74 países.

Ejecutivo Comercial de Proyectos

Enero 2016 - Agosto 2017

Gestionar y desarrollar el proyecto comercial, controlar indicadores de gestión, KPI's administrativo-financieros y comerciales, negociar con los clientes las condiciones de pago, garantías y línea de crédito, desarrollar material de apoyo en coordinación con especialistas internacionales, analizar el costo-beneficio del producto vs producto sustituto (en casos especiales), brindar soporte a los clientes (planes estratégico-comerciales), administrar los recursos financieros, humanos y materiales del proyecto, realizar la gestión logística del producto (importación, traslado y entrega al cliente), controlar y manejar la caja chica, supervisar, capacitar y acompañar en campo a personal de ventas, desarrollar las presentaciones y reportar los avances del proyecto a Gerencia General y G. de División, y participar en cumplimiento de Normas ISO 9001, ISO 14001, OSHAS 18001.

- Contribución a un incremento de 5% en las ventas y 4% en el EBITDA del 2016.
- Introducción y comercialización de productos en Perú y Latinoamérica (EA1, Soil Activator, etc).

G y M S.A. – GRAÑA Y MONTERO

Empresa del sector construcción líder en el Perú, con presencia en Latinoamérica. Constructora de proyectos civiles, electromecánicos, industriales y edificaciones.

Administrador de Proyectos

Mayo 2013 - Agosto 2017

Manejar y controlar indicadores KPI económico-financieros, logístico-productivos, y administrativos, asignar semanalmente fondos de pago a proveedores, controlar y manejar caja chica, revisar el cumplimiento del cronograma de producción y de soporte, negociar con el cliente, analizar los EEEF (EGP y Balance General), revisar cuentas por cobrar, cuentas por pagar, provisiones y OC sin factura asociada, participar en la integración del presupuesto anual del proyecto, revisar y verificar el ajuste de inventario, y seguimiento a ingreso de vales de consumo, Realizar la gestión logística y de almacenes, programar la compra de materiales, supervisar el correcto almacenaje de materiales (MATPEL), aprobar órdenes de compra y órdenes de servicio, revisar contratos a proveedores, valorizaciones de alquiler de equipos, materiales y de SSGG, gestionar transportes (boletos aéreos, terrestres y coordinación de alojamiento), supervisar la programación, asignación y mantenimiento de maquinaria pesada y vehículos menores, supervisar el mantenimiento de oficinas, habitaciones y plantas de tratamiento (PTAP y PTAR), implementar propuestas de mejora (Manual de Gestión Administrativa), gestionar los RRHH del Proyecto, revisar y validar el cierre de planilla semanal, participar en el cumplimiento de políticas y procedimientos bajo normas de calidad y estándares SOX.

- Mejora de procesos en control de órdenes de compra y vigencia de contratos, para pago de facturas de acuerdo a fondos y fecha de vencimiento, y en control de gastos de caja chica.
- Proyecto más rentable para la compañía en el 2014 y 2015 (Antamina).

Asistente Administrativo - Trainee

Enero 2013

- Abril 2013

Registrar y cuadrar caja chica, programar y verificar el mantenimiento de unidades, asignar e inspeccionar la limpieza de habitaciones, generar órdenes de compra y de servicio, realizar el ingreso y cese de personal Obrero y el cierre de planilla semanal, revisar el Inventario Rotativo (nivel de Stock) y verificar el correcto almacenaje.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2018 - 2021

Maestría en Administración - MBA con mención en Transformación Digital

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2014 - 2015

Programa de Alta Especialización en Gestión Financiera

UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE

2008 - 2012

Ingeniería Industrial

OTROS ESTUDIOS

EL CULTURAL: INGLÉS NIVEL INTERMEDIO

2020 - 2021

CIP LA LIBERTAD: Macros en Excel

2017

ÍNDICE

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN	25
1.1. Planteamiento del problema.....	25
1.2. Preguntas de investigación.....	27
1.3. Objetivos	28
1.3.1. <i>Objetivo General</i>	28
1.3.2. <i>Objetivos específicos</i>	28
1.4. Motivación y justificación	28
1.5. Contribución	30
1.6. Alcance	30
1.7. Limitaciones.....	31
1.8. Estructura de Tesis	31
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....	34
2.1. Emprendimiento Gastronómico	34
2.2. Alimentación saludable.....	34
2.3. Estrategia Empresarial	36
2.4. Comportamiento del consumidor.....	41
2.5. Sistema de distribución	41
2.5.1. <i>Distribución eficiente</i>	42
2.6. Servicio al cliente.....	42
2.7. Generación de Valor	43
2.8. Sostenibilidad.....	43
CAPÍTULO III MARCO CONTEXTUAL	44
3.1. Realidad gastronómica peruana	44
3.1.1. <i>Realidad gastronómica trujillana</i>	46
3.2. El efecto COVID-19 y la nueva normalidad.....	47
3.2.1. <i>Hábitos de alimentación en tiempos de pandemia</i>	48
3.2.2. <i>Inocuidad de alimentos</i>	48
3.3. Tendencias de vida saludable.....	49
3.3.1. <i>Tendencias de consumo de alimentos saludables</i>	51
3.3.2. <i>Tendencias en servicio delivery</i>	52
3.3.3. <i>Tendencias de packing de alimentos</i>	52
3.4. Opciones de Marketing – Respuestas de restaurantes ante la pandemia.....	53
3.4.1. <i>Agregar enlaces de reserva a Google my Business</i>	54

3.4.2.	<i>Cuidar la presentación de los platos para que sean Instagrameable</i>	54
3.4.3.	<i>Poner al día la WEB</i>	54
3.4.4.	<i>Plan de Marketing Omnicanal</i>	55
3.4.5.	<i>Email Marketing, sigue siendo eficaz, si sabes cómo usarlo</i>	55
CAPÍTULO IV DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO EXTERNO		56
4.1.	Análisis SEPTEG	56
4.1.1.	<i>Factores social, demográfico y cultural</i>	56
4.1.2.	<i>Factor económico</i>	58
4.1.3.	<i>Factor político y legal</i>	60
4.1.4.	<i>Factor tecnológico y científico</i>	61
4.1.5.	<i>Factor ecológico y medio ambiental</i>	62
4.1.6.	<i>Factor geográfico</i>	65
4.2.	Benchmarking	66
4.3.	Fuerzas competitivas de Porter	68
4.3.1.	<i>Amenaza de nuevos competidores</i>	68
4.3.2.	<i>Poder de negociación de los proveedores</i>	68
4.3.3.	<i>Poder de negociación de los clientes</i>	68
4.3.4.	<i>Amenaza de servicios sustitutos</i>	68
4.3.5.	<i>Nivel de rivalidad de los competidores</i>	69
4.4.	Stakeholders externos	70
CAPÍTULO V ANÁLISIS DEL PROBLEMA Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN ...		71
5.1.	Análisis de la propuesta de valor	71
5.2.	Análisis de la propuesta de solución: Modelo de Negocio	72
5.2.1.	<i>Segmento de clientes</i>	73
5.2.2.	<i>Propuesta de valor</i>	73
5.2.3.	<i>Canales</i>	75
5.2.4.	<i>Relación con el cliente</i>	76
5.2.5.	<i>Socios clave</i>	76
5.2.6.	<i>Actividades clave</i>	76
5.2.7.	<i>Recursos clave</i>	76
5.2.8.	<i>Fuentes de ingresos</i>	77
5.2.9.	<i>Estructura de costos</i>	77
CAPÍTULO VI ESTUDIO DE MERCADO		78

6.1.	Objetivos del estudio de mercado	78
6.2.	Estudio Cualitativo.....	78
6.2.1.	<i>Objetivo del estudio</i>	78
6.2.2.	<i>Tamaño de la población objeto del estudio</i>	78
6.2.3.	Ficha técnica	78
6.2.4.	<i>Preguntas</i>	79
6.3.	Estudio cuantitativo.....	80
6.3.1.	<i>Objetivo general</i>	80
6.3.2.	<i>Tamaño de la población objeto del estudio</i>	80
6.3.3.	<i>Determinación de la muestra</i>	80
6.3.4.	<i>Técnica e instrumentos de recolección de datos</i>	81
6.3.4.1.	<i>Método de recopilación de la muestra</i>	81
6.3.4.2.	<i>Tratamiento estadístico de los datos</i>	81
6.3.4.3.	<i>Ficha Técnica de encuesta</i>	81
6.4.	Resultados	82
6.5.	Conclusiones	89
6.6.	Tamaño del mercado del universo	89
6.7.	Tamaño del mercado potencial	90
6.8.	Tamaño del mercado disponible	90
6.9.	Tamaño del mercado objetivo	90
6.10.	Tamaño según la frecuencia de consumo.....	91
6.11.	Determinación de la demanda.....	91
6.12.	Resumen del capítulo	93
	CAPÍTULO VII PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	94
7.1.	Formulación de la estrategia	94
7.1.1.	<i>Visión</i>	94
7.1.2.	<i>Misión</i>	94
7.1.3.	<i>Valores</i>	94
7.1.4.	<i>Auditoría interna y externa</i>	95
7.1.5.	<i>Creación de estrategias</i>	95
7.2.	Implantación de Estrategias	97
7.2.1.	<i>Perspectiva Financiera</i>	97
7.2.2.	<i>Perspectiva Clientes</i>	98

7.2.3.	<i>Perspectiva Procesos Internos</i>	98
7.2.4.	<i>Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento</i>	98
7.3.	Evaluación de Estrategias	98
7.4.	Resumen del capítulo	100
CAPÍTULO VIII PLAN DE MARKETING		101
8.1.	Objetivos de Marketing.....	101
8.2.	Segmentación de Mercado	101
8.3.	Estrategias de Marketing:.....	102
8.3.1.	<i>Segmentación</i>	102
8.3.2.	<i>Diferenciación</i>	102
8.3.3.	<i>Posicionamiento</i>	103
8.3.4.	<i>Comercial</i>	103
8.3.5.	<i>Funcional</i>	104
8.3.5.1.	<i>Estrategia del producto</i>	104
8.3.5.2.	<i>Branding</i>	104
8.3.5.3.	<i>Estrategia de precio</i>	107
8.3.5.4.	<i>Estrategia de plaza</i>	107
8.3.5.5.	<i>Estrategia de promoción y publicidad</i>	108
8.4.	Presupuesto de Marketing	112
CAPÍTULO IX PLAN DE OPERACIONES		114
9.1.	Objetivos de operaciones	114
9.2.	Procesos	114
9.2.1.	<i>Procesos principales</i>	114
9.2.1.1.	<i>Análisis de procesos y tiempos</i>	114
9.2.2.	<i>Procesos de soporte</i>	118
9.2.3.	<i>Logística inversa</i>	119
9.3.	Diseño de las instalaciones del restaurante delivery Qhali Fusión	120
9.4.	Análisis benchmarch	124
9.5.	Horario de atención.....	125
9.6.	Diseño del producto y/o servicio.....	125
9.7.	Especificaciones del producto.....	125
9.8.	Selección del menú	127
9.9.	Consideraciones legales	127

9.10.	Indicadores de gestión operacional	128
9.10.1.	<i>Políticas generales de la empresa</i>	129
9.11.	Programación de actividades	130
9.12.	Presupuesto de operaciones	130
9.13.	Constitución de la empresa	130
9.14.	Cronograma de actividades	131
9.15.	Análisis de riesgos	131
9.16.	Resumen del capítulo	133
CAPÍTULO X PLAN ORGANIZACIONAL Y DE CAPITAL HUMANO.....		134
10.1.	Objetivos	134
10.2.	Organización	134
10.2.1.	<i>Régimen laboral</i>	134
10.3.	Estructura organizacional.....	134
10.3.1.	<i>Descripción de los puestos de trabajo</i>	135
10.3.2.	<i>Actividades desempeñadas por terceros</i>	135
10.4.	Procesos de la gestión de recursos humanos	136
10.4.1.	<i>Reclutamiento y selección de personal</i>	136
10.4.2.	<i>Capacitación y evaluación de personal</i>	137
10.4.3.	<i>Políticas de retención de personal</i>	137
10.4.4.	<i>Rotación de personal</i>	138
10.4.5.	<i>Proceso de remuneraciones y compensaciones</i>	138
10.5.	Plan de control y salud ocupacional	139
10.5.1.	<i>Equipamiento de protección personal para el personal:</i>	139
10.5.2.	<i>Limpieza y desinfección de zonas de trabajo.</i>	140
10.5.3.	<i>Limpieza de desinfección de manos</i>	140
10.5.4.	<i>Criterios de recepción e ingreso de insumos a la zona de almacenamiento</i>	140
10.5.5.	<i>Criterios de evaluación de la salud del colaborador al inicio de la jornada.</i>	140
10.5.6.	<i>Criterios para el control diario de estado de salud el personal</i>	140
10.6.	Plan de seguridad y limpieza	141
10.7.	Presupuesto de recursos humanos	142
10.8.	Resumen del capítulo	142
CAPÍTULO XI PLAN ECONÓMICO FINANCIERO		143
11.1.	Supuestos y políticas	143

11.2.	Ingresos por ventas.....	144
11.3.	Análisis del punto de equilibrio	144
11.4.	Depreciación	145
11.5.	Financiamiento.....	146
11.6.	Estado de resultados.....	146
11.7.	Flujo de caja.....	147
11.8.	Evaluación del negocio	148
11.9.	Análisis de sensibilidad.....	148
11.9.1.	<i>Análisis unidimensional de número de platos a vender en el primer año</i>	148
11.9.2.	<i>Análisis bidimensional de precio y costo por plato</i>	148
11.10.	Resumen del capítulo	149
CAPÍTULO XII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		150
ANEXOS		160
BIBLIOGRAFÍA		151

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Prevalencia de sobrepeso y obesidad por departamentos	29
Tabla N° 2. Stock, altas y bajas - empresas por actividad económica - 2020 III.....	45
Tabla N° 3. Restaurantes en Provincia de Trujillo.....	46
Tabla N° 4. La Libertad –Indicadores de actividad económica	59
Tabla N° 5. Resumen de Análisis SEPTEG.....	66
Tabla N° 6. Modelo de negocio CANVAS.....	72
Tabla N° 7. Comparativo del Modelo de negocio.....	75
Tabla N° 8. Personas entrevistadas	79
Tabla N° 9. Estimación de la demanda	92
Tabla N° 10. Análisis FODA	95
Tabla N° 11. Matriz FODA	96
Tabla N° 12. Cuadro de Mando Integral.....	99
Tabla N° 13. Segmentación de Mercado	101
Tabla N° 14. Herramientas digitales para el proceso de comunicación de la oferta.....	110
Tabla N° 15. Presupuesto de Plan de Comunicaciones.....	111
Tabla N° 16. Presupuesto de Marketing	113
Tabla N° 17. Frecuencia de compras	115
Tabla N° 18. Proceso de desinfección de alimentos	116
Tabla N° 19. Factores ponderados para determinar la ubicación del restaurante	122
Tabla N° 20. Requisitos para certificación de Defensa Civil.....	128
Tabla N° 21. Indicadores Operacionales.....	128
Tabla N° 22. Resumen Presupuesto de Operaciones	130
Tabla N° 23. Ingresos por tipo de plato (Soles).....	144
Tabla N° 24. Cálculo Punto de Equilibrio	145
Tabla N° 25. Proyección Depreciación de Activos.....	146
Tabla N° 26. Aportes de Capital	146
Tabla N° 27. Proyección Estado de Resultados	147
Tabla N° 28. Proyección Flujo de Caja.....	147
Tabla N° 29. Análisis Unidimensional del VAN.....	148
Tabla N° 30. Análisis Bidimensional del VAN	148
Tabla N° 31. Análisis de Escenarios	149

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1. Población en Perú con sobrepeso de 15 a más años en el 2018	26
Figura N° 2. Resumen gráfico de guía saludable Perú.....	36
Figura N° 3. Variación neta de altas y bajas de empresas 2017 - 2020 III	44
Figura N° 4. El plato saludable	51
Figura N° 5. Porcentaje de la población mundial que utilizó una aplicación móvil o un dispositivo de seguimiento del estado físico para realizar un seguimiento de su salud en 2016, por edad.....	56
Figura N° 6. Cambio en el número de publicaciones en Instagram en América Latina entre marzo de 2019 y marzo de 2020, por sector	57
Figura N° 7. Proyecciones de la población urbana peruana como porcentaje del total, 2000 - 2030.....	58
Figura N° 8. PIB Variación interanual 2018 - 2025.....	59
Figura N° 9. Liderando las preferencias tecnológicas transformadoras en la industria de servicios de alimentos	62
Figura N° 10. Producción de plástico a nivel mundial (millones de toneladas métricas).....	63
Figura N° 11. Capacidad acumulada mundial de energía renovable (Gigawatts)	65
Figura N° 12. Resumen Fuerzas de Porter	70
Figura N° 13. Propuesta de valor	71
Figura N° 14. Participación por distrito y género	82
Figura N° 15. Participación por edad y ocupación	82
Figura N° 16. Cuidado de la salud al elegir los alimentos y actividad física.....	83
Figura N° 17. ¿Qué tipo de comida suelo consumir en el almuerzo?	84
Figura N° 18. Si usted eligió o eligiera consumir comida preparada en casa, ordene los atributos que lo llevarían a tomar esta decisión del 1 al 3 donde 1 es el menos importante y 3 el más importante.....	84
Figura N° 19. Si escogiera no cocinar en casa, ¿cómo preferiría adquirir sus alimentos?	85
Figura N° 20. ¿Cuánto suele gastar por sus almuerzos diarios?	85
Figura N° 21 Considerando que para tener una alimentación balanceada la proporción de nuestro plato debería consistir en 50% vegetales, 25% cereales y 25% proteínas, ¿bajo qué proporciones estaría dispuesto a alimentarse usted a fines de mantenerse saludable?	86
Figura N° 22. La propuesta de negocio descrita es atractiva	86
Figura N° 23. Me gustaría tener una alimentación balanceada sin hacer una dieta rígida y baja en calorías	87
Figura N° 24. El empaque ecoamigable de mi almuerzo es importante	87

Figura N° 25. Es importante tener opciones de pago digital.....	88
Figura N° 26. Es importante conocer los beneficios y/o propiedades nutricionales de mi almuerzo.....	88
Figura N° 27. ¿Por qué medio le gustaría interactuar con nuestro negocio?	89
Figura N° 28. Perspectivas Cuadro de Mando Integral.....	97
Figura N° 29. Logo de Qhali Fusión.....	105
Figura N° 30. Envase para plato de fondo	105
Figura N° 31. Envase para las bebidas.....	106
Figura N° 32. Bolsa para entrega.....	106
Figura N° 33. Cubiertos	107
Figura N° 34. Página web	112
Figura N° 35. Mochila para transporte de comida	117
Figura N° 36. Ubicación propuesta.....	120
Figura N° 37. Layout de planta.....	124
Figura N° 38. Composición de Plato	126
Figura N° 39. Organigrama del restaurante delivery Qhali Fusión.....	135
Figura N° 40. Cronograma de actividades de reclutamiento y selección.....	136

RESUMEN EJECUTIVO

Grado: Magíster en Administración

Título de la Tesis: Plan de negocio para un restaurante de comida saludable en la ciudad de Trujillo

Autor(es): Bocanegra Briones, Candice Nathaly
Cueto Málaga, Claudio Miguel
Ramírez Moreno, Marcia Victoria
Toledo Alba, José Alonso

Resumen:

En los últimos años, llevar un estilo de vida saludable se ha vuelto una tendencia en el mundo y nuestro país no es la excepción. Hoy en día, cada vez más peruanos optan por cuidar de su salud y bienestar, cambiando sus hábitos alimenticios lo cual representa nuevas oportunidades en el rubro de restaurantes.

El presente plan de negocio tiene como finalidad determinar la viabilidad de una empresa destinada a la producción y venta de almuerzos saludables por delivery en la ciudad de Trujillo, todo esto fundamentado en la cultura gastronómica y la coyuntura actual, la cual eleva en gran porcentaje la forma de pedido delivery.

Por ello se plantea la creación de un restaurante, el cual ofrece alimentos preparados en base a insumos saludables y con alto valor nutricional, aprovechando los ingredientes y sazón norteña a los que están acostumbrados los consumidores de la región. Los clientes realizarán su pedido a través de nuestra web y redes sociales, el cual se preparará para posteriormente ser distribuido por nuestro personal hasta su entrega en un empaque 100% ecoamigable.

Esta evaluación se sustenta en el análisis del macroentorno en el cual brinda condiciones favorables de apertura para este modelo de negocio, donde se ha podido rescatar una oportunidad de negocio en el sector gastronómico mediante el modo de entrega delivery alineado a la coyuntura de pandemia.

Seguido de ello se llevó a cabo la investigación de mercado de manera cualitativa con entrevistas a expertos para poder rescatar los atributos más valorados en la alimentación, así como las preferencias en las proporciones alimenticias y luego se

concluyó con una investigación cuantitativa a través de una encuesta realizada a 390 personas de los distritos de Trujillo y Víctor Larco Herrera pertenecientes a la ciudad de Trujillo, en donde el 88% de la población encuestada consideró que cuida de su salud al elegir sus alimentos y un 67% consideró importante conocer sobre los beneficios nutricionales de sus alimentos.

Con esta información se acordó plantear una estrategia por diferenciación, y de acuerdo a esto, se elaboraron los planes de marketing, de operaciones, de capital humano y económico-financiero, con el fin de que el plan de negocio propuesto se desarrolle exitosamente. Es entonces en los planes antes mencionados, donde se detallan las razones por las cuales esta propuesta se diferencia de las demás, a través de un servicio personalizado, un empaque ecoamigable y un valor nutricional en cada uno de los platos ofertados. Adicionalmente, la facilidad en el proceso de pedido y las opciones de pago digitales a las que el consumidor puede acceder como opciones veloces y consistentes.

Finalmente, se espera alcanzar una penetración de mercado de 5% en el primer año con una inversión inicial de S/ 151,460 financiada al 100% con el capital de los socios.

La viabilidad del proyecto en mención se sustenta en el análisis económico financiero y la determinación de costos en cada partida y gastos asociados a la empresa para calcular el flujo de caja. La evaluación financiera resulta en un VAN de S/ 303,342, una TIR de 49.61% y una relación B/C de 3.03, cifras que respaldan que el proyecto es viable.

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo introductorio se muestran los antecedentes del proyecto, se establecen los objetivos del mismo y se justifica el plan de negocio. Finalmente, se detalla la estructura del presente trabajo.

1.1. Planteamiento del problema

El problema existente en el mercado trujillano, especialmente de los distritos de Víctor Larco Herrera y Trujillo, es que en la actualidad no se cuenta con una solución especializada y acorde para el público demandante de comida saludable. Cabe mencionar que se entiende como comida saludable a los alimentos libres de un exceso de procesos de transformación industrial, servidos en un plato de manera balanceada.

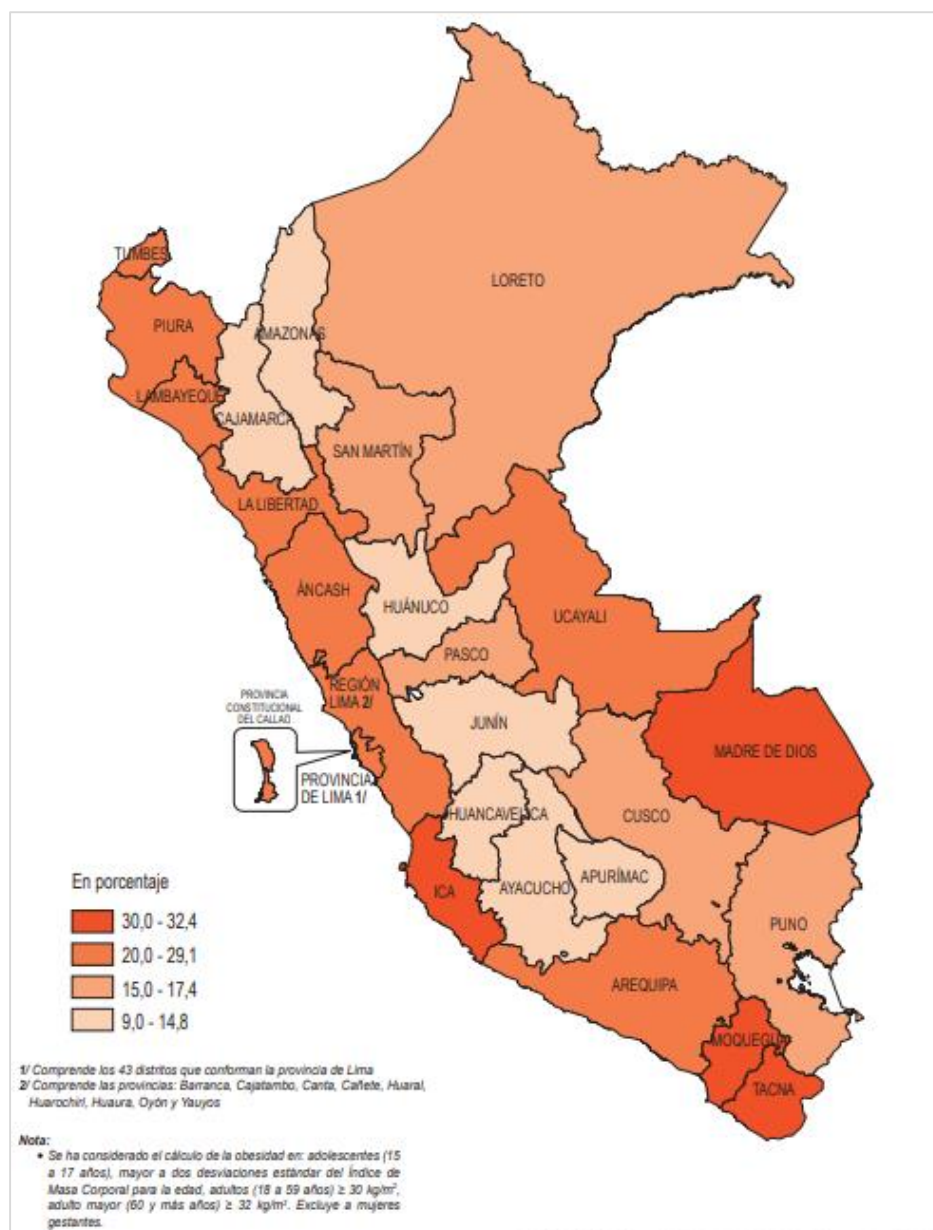
De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), el sector restaurantes creció 4.6% en diciembre de 2019 en comparación con diciembre de 2018 y ha crecido ininterrumpidamente durante treinta y tres meses (Oficina Técnica de Difusión del INEI, 2020). Adicionalmente, la Asociación Peruana de Gastronomía (Apega) señala que el sector gastronómico representa el 10% del producto bruto interno (PBI) lo que significa S/ 45 mil millones (Yahoo Finanzas, 2017). Por tanto, es importante destacar la relevancia de dicho sector en la economía peruana (Anexo N° 1).

La generación de los “millennials” ha desarrollado hábitos enfocados en un estilo de vida saludable, los cuales han generado en la mayoría de consumidores un cambio en su modalidad de compra, pues esta generación tiene una gran influencia en las tendencias de consumo. El enfoque en la ecología, bienestar físico y emocional, se ven reflejados entre otros puntos, en tener una alimentación saludable.

Siguiendo las tendencias señaladas por Euromonitor a nivel país, APEIM (2019) señala que las familias de La Libertad en promedio tienen un gasto promedio familiar de S/ 831 (28.60% del ingreso) y S/ 198 (6.80% del ingreso) en alimentación y cuidados de la salud, respectivamente. Al observar los NSE A y B, estos tienen gastos de S/ 1,401 y S/ 1,444 en alimentos, lo cual representa el 16.40% y 20.0% de los ingresos en ese mismo orden. Respecto a los gastos relacionados al cuidado de la salud de los NSE A y B estos ascienden a S/ 1,081 y S/ 544, respectivamente lo que representa el 12.70% y 7.50% de los ingresos en la misma secuencia (Anexo N° 2).

El no llevar una alimentación saludable ha llevado al país a tener indicadores desfavorables en cuanto a salud. De acuerdo con el Ministerio de Salud (Ministerio de Salud, 2016) en el Perú existe un 35.5% de personas con sobrepeso y 18.3% con obesidad (ver Figura N°1). Cabe resaltar que, en La Libertad, el 38.6% tiene sobrepeso y el 20.2% tiene obesidad. Ambos porcentajes están por encima del promedio nacional, lo cual evidencia un problema de salud a atender.

Figura N° 1. Población en Perú con sobrepeso de 15 a más años en el 2018



Fuente: (INEI, 2018).

En el contexto actual, la presencia de estos factores conlleva a las personas a presentar mayor riesgo a contraer cualquier enfermedad, y tener consecuencias más letales ante el contagio por COVID 19 en esta pandemia. Asimismo, médicos recomiendan cambiar hábitos, es decir adoptar una vida saludable, a través de comportamientos cotidianos que mantienen al cuerpo en buen estado, mantener una alimentación equilibrada, regular actividad física, además de mantener una buena autoestima, y una forma de cambiar estos hábitos es comer saludablemente.

Además, en relación con la epidemia nacional de coronavirus, el Ministerio de Salud (MINSA) emitió la Resolución Ministerial N° 250-2020 MINSA para aprobar los lineamientos técnicos de los servicios relacionados con los servicios a domicilio, incluidos los restaurantes y los procedimientos de higiene que deben seguir los restaurantes para brindar un servicio de entrega con medidas de prevención.

En este contexto, el proyecto de negocio se centra en brindar un restaurante de comida saludable con el servicio de delivery, el cual beneficie a las personas que busquen mejorar sus hábitos de alimentación cuidando su salud.

Así ante lo expuesto previamente, la pregunta principal que guía la presente investigación es la siguiente: “¿Será viable la creación de un restaurante de comida saludable por delivery en Trujillo?”

1.2. Preguntas de investigación

Considerando que el objeto de estudio es la creación de una empresa a partir de la economía colaborativa y los individuos demandantes de platos elaborados con alimentos saludables de Trujillo. De la pregunta principal que guía la investigación se plantean las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cuál es la misión y visión más adecuadas para un restaurante de comida saludable en Trujillo?
- ¿Cuál es la planificación estratégica para este tipo de negocio?
- ¿Cuál es el contexto actual del mercado de comida saludable por delivery en Trujillo?
- ¿Cuál es la propuesta de valor y la estrategia para iniciar el negocio?
- ¿Cuál es la estrategia de marketing alineada al negocio?

- ¿Es viable un plan operativo y de capital humano para la puesta en marcha del negocio?
- ¿Es viable económica y financieramente la propuesta de negocio?

1.3. Objetivos

1.3.1. *Objetivo General*

Determinar la viabilidad de un plan de negocio de una empresa dedicada a la venta de comida saludable por delivery en la ciudad de Trujillo.

1.3.2. *Objetivos específicos*

- a. Analizar el contexto actual del mercado de comida saludable en la ciudad de Trujillo mediante un estudio de mercado.
- b. Desarrollar la planificación estratégica enfocada en la creación de valor para la empresa y los clientes.
- c. Elaborar una propuesta de valor y una estrategia para iniciar el negocio.
- d. Determinar la viabilidad económica y financiera del negocio.

1.4. Motivación y justificación

La tesis se justifica en el desarrollo de una propuesta de restaurante de comida saludable con atención a través de delivery, que mejore los hábitos alimenticios de los ciudadanos de Trujillo considerando todas las medidas de seguridad solicitadas en el contexto de pandemia. Se reconoce que la gastronomía peruana se acopla muy bien con los insumos naturales propios de cada región, los que permiten crear platos exquisitos, fusionando culturas, estilos de vida, costumbres y experiencias. Dicho esto, la creación de nuevos modelos de alimentación que encaminen a las personas hacia una alimentación balanceada y sana sería posible.

El público consumidor peruano cada día está más informado y consciente al momento de elegir llevar una alimentación buena y ecológica, por esta razón es oportuno ofrecer opciones saludables y amigables con el medio ambiente, puntos clave que van de la mano con esta tendencia. Trujillo es una ciudad en crecimiento y no es ajena a las consecuencias del desarrollo. Por tanto, esta tesis pretende determinar la

viabilidad económica para la creación e implementación de un restaurante de comida saludable en la ciudad de Trujillo.

Por otro lado, el exceso de peso (sobrepeso, obesidad) son problemas de salud considerables en el mediano y largo plazo, como hipertensión arterial, diabetes, dislipidemias y algunos tipos de cáncer. Además, convierten a la población en peligro ante el Covid 19. De acuerdo con Pajuelo (Pajuelo, Torres, Agüero, & Bernui, 2019), la obesidad es considerada como la pandemia del siglo XXI, y en comparación con el país (40.5% de sobrepeso y 19.7% de obesidad), La Libertad (40.6% de sobrepeso y 18.9% de obesidad) se encuentra en niveles similares a los del promedio, lo cual implica un problema (ver Tabla N°1). Cabe destacar que 27 de cada 100 jóvenes tienen sobrepeso y obesidad en La Libertad (La Industria, 2020).

Tabla N° 1. Prevalencia de sobrepeso y obesidad por departamentos

Departamento	S+O		Sobrepeso		Obesidad	
	n	%	%	IC 95 %	%	IC 95 %
Amazonas	889	45,4	34,5	30,2-39,0	10,9	8,5-14,0
Ancash	980	58,0	38,6	36,1-41,7	19,4	16,4-22,8
Apurímac	526	45,8	35,3	30,4-40,5	10,5	8,2-13,4
Arequipa	822	63,3	40,0	36,4-43,7	23,3	20,3-26,7
Ayacucho	721	44,1	36,0	32,1-40,1	8,1	6,3-10,5
Cajamarca	845	44,4	35,4	31,4-39,7	9,0	7,2-11,3
Callao	721	65,5	41,9	38,2-45,7	23,6	20,5-27,1
Cusco	760	49,0	34,6	30,0-39,5	14,4	11,4-18,0
Huancavelica	499	40,1	30,5	25,3-36,3	9,6	7,1-13,0
Huánuco	864	42,1	31,1	27,6-34,8	11,0	8,4-14,4
Ica	953	72,2	42,1	38,5-45,7	30,1	27,4-33,1
Junín	940	51,8	38,5	3,43-42,8	13,3	11,0-16,1
La Libertad	782	59,5	40,6	36,7-44,5	18,9	15,8-22,4
Lambayeque	785	66,3	44,9	41,2-48,6	21,4	18,1-25,1
Lima	1932	68,8	42,9	40,2-45,6	25,9	23,8-28,2
Loreto	941	50,5	37,0	33,1-41,1	13,5	10,4-17,2
Madre de Dios	581	69,5	41,2	37,3-45,2	28,3	24,2-33,0
Moquegua	640	61,8	43,0	38,8-47,3	18,8	15,4-22,6
Pasco	702	48,4	36,9	33,2-40,7	11,5	9,0-14,7
Piura	985	62,5	41,2	37,9-44,5	21,3	18,4-24,5
Puno	539	49,1	35,4	31,2-39,8	13,7	10,8-17,1
San Martín	898	68,5	55,9	50,9-60,8	12,6	10,0-15,7
Tacna	650	73,8	39,9	35,9-44,1	33,9	29,9-38,1
Tumbes	744	68,3	43,7	39,8-47,6	24,6	21,5-28,1
Ucayali	789	56,7	47,5	43,6-51,5	9,2	6,9-13,2
Nacional	20488	60,2	40,5	39,5-41,5	19,7	18,9-20,6

Fuente: (Pajuelo, Torres, Agüero, & Bernui, 2019)

Adicionalmente, las deficiencias en el servicio de los restaurantes de comida saludable en función a demora en la atención de pedidos y los tiempos de entrega, ello originada por la escasa oferta existente dada lo que origina su respectiva saturación, induce a los consumidores optar por otras opciones de comida las cuales muchas de ellas no consideran criterios de alimentación saludable. Además, dado el escenario originado por la pandemia el consumidor toma en cuenta el servicio de delivery como un medio para obtener sus alimentos, siempre que el restaurante le ofrezca todas las garantías de higiene y seguridad. Para ello, la propuesta considera los protocolos necesarios para los procesos de acondicionamiento, almacenaje, procesos de picking y packing, y distribución de la comida.

Debido a las razones expuestas, el presente estudio pretende determinar la viabilidad de un plan de negocio de una empresa dedicada a la venta de comida saludable en la ciudad de Trujillo a través de una atención delivery.

1.5. Contribución

La tesis tiene una contribución eminentemente práctica toda vez que pretende explorar la posibilidad de desarrollar un negocio a partir de la venta de comida saludable en la ciudad de Trujillo, enfocado a comensales que buscan una mejora en su calidad de vida y un estado de salud óptimo.

El negocio que se propone no sólo es a nivel gastronómico, sino que brinda una nueva experiencia para el público trujillano que desee pertenecer a una comunidad con gustos de vida saludable, y con la seguridad de consumo de productos inocuos. Es por ello que, ante la creciente demanda de este producto, la ausencia de ofertas, y la coyuntura, se presenta esta alternativa como potencial pionero del mercado trujillano, con posibilidad de ser franquicia en el departamento dependiendo de los resultados obtenidos en el tiempo. Por tanto, la presente tesis busca contribuir en la determinación de atributos y hábitos de consumo de los trujillanos sobre comida saludable.

1.6. Alcance

La tesis está orientada en proponer y desarrollar una propuesta de plan de negocio para la venta de comida saludable a través de delivery en la ciudad de Trujillo, departamento de La Libertad, dirigido principalmente a las personas del NSE A y B que busquen un estilo de vida saludable o con una tendencia a mejorar su alimentación con

productos de calidad a nivel de sabor, presentación e inocuidad en esta nueva normalidad.

Trujillo es una ciudad en crecimiento y no es ajena a las consecuencias del desarrollo. Las empresas están considerando la opción de incentivar el consumo de alimentos o dietas que aporten un valor a los hábitos de salud que incluyan, por un lado, considerar el consumo de alimentos verdes y frutas y por otro, de tratar de eliminar el consumo de alimentos o productos con niveles considerables de grasas saturadas y azúcares.

1.7. Limitaciones

Entre las principales limitaciones para el desarrollo de la presente tesis se tiene la información escueta sobre el rubro gastronómico en la ciudad de Trujillo y sobre los distintos agentes que afectan al mercado de comida saludable. Estos factores nos conllevaron a establecer ciertas relaciones y similitudes con otros sectores y zonas del país debido a que no existe información estadística previa ni lecciones aprendidas sobre el desempeño del rubro de restaurantes en la región.

1.8. Estructura de Tesis

Se seguirá la secuencia señalada por (Arbaiza L. , 2013), en su libro “Cómo elaborar un Plan de Negocio”. Adicionalmente, se ha seleccionado el modelo de investigación de Fred David dado que es el que más se ajusta a la investigación, el cual consta de 3 etapas: formulación, implantación y evaluación de estrategias (Ver Anexo N° 3).

Por ello luego de establecer los objetivos, alcance, limitaciones, metodología del proyecto y definir conceptos claves acerca de este en el Primer y Segundo Capítulo; se realizará un análisis del marco contextual (Tercer Capítulo) con el fin de reconocer el escenario donde se desarrollará la propuesta de negocio. Para esto se revisarán informes, como la “Evolución del Subsector restaurantes” (INEI, 2019); y artículos periodísticos como “Promoción de Estilos de Vida Saludable” (La República, 2015) y “Informe de Vida Saludable” (La República, 2018). Asimismo, se incorporarán aspectos necesarios a incorporar post COVID-19.

En el Cuarto Capítulo se realizará un análisis del entorno con herramientas como el PESTEL y las Fuerzas de Porter para el análisis externo; y factores críticos de éxito y benchmarking para el análisis interno. Este diagnóstico nos permitirá analizar la problemática del mercado y establecer una propuesta de valor en el Quinto Capítulo.

En el Sexto Capítulo se desarrollará a cabo un estudio cualitativo y cuantitativo, a través de encuestas con el fin de identificar las necesidades, hábitos y atributos más valorados por los clientes; así como una valoración de la propuesta de negocio. Con los resultados obtenidos, se realizará el cálculo de la demanda potencial, disponible, efectiva y objetivo de la empresa. Cabe señalar que esta etapa será tercerizada en un equipo especializado en este tipo de estudios.

Con base a los resultados de la investigación de mercado, en el Capítulo VII se llevará a cabo la planificación estratégica de la propuesta de negocio. Estos resultados permitirán elaborar una matriz FODA y establecer los lineamientos del negocio. Para este capítulo se utilizará el texto “Administración y organización: un enfoque contemporáneo” (Arbaiza, L., 2014).

En el Octavo Capítulo, se llevará a cabo el plan de marketing a través de un análisis de marketing mix, utilizando las 4P: producto, precio, plaza y promoción (Kotler & Armstrong, 2003); asimismo se incluirá el desarrollo de una página web para difundir el negocio.

El Noveno Capítulo, presentará el plan de operaciones que desarrollará los flujos de actividades de la empresa (Schroeder, Goldstein, & & Rungtusanatham, 2011) los cuales deberán incorporar temas relacionados al aforo del lugar (escenario Post Covid-19), y buenas prácticas de manejo e inocuidad en el manejo y preparación de alimentos.

Los resultados anteriores permitirán proponer la organización y constitución de la empresa, y el plan de capital humano en el Décimo Capítulo, en el que se señalen los colaboradores necesarios (incluyendo perfiles y funciones) (Snell & Bohlander, 2013). Cabe señalar que cada uno de estos planes contará con conjunto de indicadores de control, así como una asignación de un presupuesto.

En el Décimo Primer Capítulo, tomando en cuenta los presupuestos de los capítulos anteriores se realizará una proyección de las ventas, costos e inversiones; con el fin de estimar estados de resultados y flujos de caja proyectados que serán

descontados con una tasa de descuento apropiada que permitan decidir si el proyecto es viable a partir del Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna del Proyecto (TIR) (Brealey, 2013) para un horizonte de cinco años. Además, se realizará un análisis de riesgos a partir de las variables más significativas del proyecto; para ello se realizarán análisis de punto muerto, análisis de sensibilidad y análisis de escenarios.

En el Décimo Segundo Capítulo, se señalarán las conclusiones del plan de negocio, las cuales estarán alineadas a los objetivos propuestos en el capítulo inicial, en consecuencia se realizarán las recomendaciones necesarias para aplicaciones en otros escenarios, para futuros investigadores y/o emprendedores de negocios.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se presentan y desarrollan definiciones teóricas que respaldan el desarrollo de la presente investigación.

2.1. Emprendimiento Gastronómico

(Navarro-Dols & González-Pernía, 2020) indican que el emprendimiento en la gastronomía es uno de los negocios que mayor repercusión social tiene en el mundo de los negocios, además de la rentabilidad que genera a sus socios. De igual forma, revelan que la gastronomía es un campo muy rico a través del cual se pueden explicar varios aspectos del emprendimiento.

En la gastronomía, las características del sector hacen que se diferencie de otros tipos de emprendimientos. Dos piezas fundamentales en estos proyectos son el equipo y el chef. La figura del chef es clave para el lanzamiento del negocio, por ejemplo, para atraer financiamiento y para el impacto mediático.

Por otro lado, el emprendimiento gastronómico tiene un impacto social de igualdad de género si se le compara con otros tipos de negocios. También puede ser empleado con fines de iniciativas de buenas prácticas en varias o todas las partes de la sociedad, lo que incluye sector público y privado, cuidando la salud de los ciudadanos y buscando eficiencias que permitan aprovechar el desperdicio de alimentos en el mundo. En el Anexo N° 4 se describen algunos puntos clave a fines de profundizar este concepto.

2.2. Alimentación saludable

Cada individuo requiere un suministro de dieta diferente, ello está en función al estilo de vida, edad, sexo o estado de salud. Para mantener el bienestar es importante mantener un estilo de vida saludable y una de estas alternativas es el de optar por un régimen alimenticio, realizar actividades que generen pérdida de carga calórica, evitar el consumo de alcohol, tabaco, entre otros.

Desde el punto de vista de los alimentos, estos se agrupan en función a su aporte nutricional, las cuales existe mucha referencia bibliográfica que cuantifica cada uno de

esos valores, otro método para agruparlos, está orientada al beneficio que puede obtener el cuerpo al consumirlos, considerando cantidades necesarias.

Fundamentalmente, las fuentes de alimentos reúnen por ejemplo el hierro, calcio que son minerales muy fáciles de encontrar en muchos alimentos los cuales es necesario la ingesta de estos minerales considerando el estilo de vida o condiciones de salud de las personas. Ello debe estar acompañado de una actividad aeróbica dinámica, como la práctica de algún deporte con una frecuencia regular y evitar el consumo de tabaco, de bebidas altas de azúcar o con alto porcentaje de alcohol.

Una alimentación saludable es aquella que contiene nutrientes proporcionalmente adecuados para la necesidad del cuerpo humano. Es decir, para su buen funcionamiento, conservación de la salud y así evitar enfermedades relacionadas a la nutrición. Además, mejora la reproducción, gestación, en ese sentido, contribuye también al adecuado desarrollo y crecimiento del bebé (MINSALUD, 2020).

Actualmente, el incremento de la producción de alimentos procesados, las zonas urbanizadas y el cambio de estilo de vida han generado un cambio de costumbres alimenticias donde las personas prefieren consumir grasas, azúcares y alimentos procesados hipercalóricos. Además, las personas han dejado de consumir la cantidad requerida de frutas, verduras y fibra recomendados (OMS, 2018).

En este escenario, la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2018), creó una estrategia mundial sobre el Régimen Alimentario, Salud y Actividad Física. Con esta estrategia, se busca junto a los gobiernos y organismos internacionales, actuar mundialmente para concientizar a la población sobre la importancia de mantener una alimentación sana acompañada de actividad física. De esta manera, se busca reducir la ingesta de sodio y suprimir grasas trans en la producción industrial de suministros alimenticios con el fin de asegurar una vida ordenada en búsqueda del bienestar social.

La FAO señala que existe 35.5% de la población mayor a 15 años que vive con sobrepeso. Esto es debido a la limitada educación alimentaria generando desórdenes alimenticios. Cabe señalar que la FAO indica que una porción diaria adecuada de frutas y verduras es de más de 400 gramos (El Comercio, 2019).

(Gestión, 2019), menciona que es necesario el uso obligatorio de señalización de advertencia en alimentos procesados, con la información de sus componentes como el

sodio y las grasas saturadas. Es así como los resultados de una encuesta demuestran que, el 63% de limeños afirmaron que consumirán menos alimentos empacados con dichos octógonos, mientras que el 22% afirmó que dejarán de adquirirlos.

A nivel estatal, (MINSA, 2019) creó una Guía Alimentaria para la población peruana, la cual se elaboró con el fin de orientar a la población sobre la alimentación; promoviendo formas de vida que reduzcan las enfermedades a largo plazo. Esta guía se basa en una gráfica diseñada y validada en dos fases. La primera fase, fue elaborada con expertos en alimentación y nutrición de entidades públicas y privadas; mientras que, en la segunda fase, hubo intervención de la población de ciudades de todas las regiones del Perú (Figura N°2).

Figura N° 2. Resumen gráfico de guía saludable Perú



Fuente: (MINSA, 2019)

2.3. Estrategia Empresarial

(Conexión Esan, 2017) La estrategia empresarial es la forma en que una empresa caracteriza la forma en que va a crecer. Entre ello considera las acciones de cómo

generará dicho crecimiento, identifica los objetivos de la organización, las actividades que desarrollará y las herramientas que gestionará para lograr alcanzarlos.

Una estrategia empresarial exitosa debe tener presente dos perspectivas fundamentales:

Comunicación interna: Esta debe ser de la manera más clara y en todas direcciones y niveles, interconectando a todos los interesados en la cadena de operativa y de gestión.

Adaptación a los cambios del entorno: En este punto podemos apreciar que existen factores externos a la empresa que pueden ser susceptibles de cambios que influyan en el rumbo de la organización. Por lo tanto, la estrategia debe contener las contingencias y acciones necesarias para hacer frente a dichos cambios del entorno y ajustarse a las nuevas circunstancias.

La estrategia propuesta por la dirección puede ser perfecta para la empresa, pero nada garantiza su éxito, ya que el entorno de la organización está en constante cambio. Esto no implica que no se debe desarrollar un planteamiento a largo plazo. Es importante hacerlo, pero no se recomienda entretenerse o enfocarse íntegramente en la visión, se debe tener presente la realidad del mercado y de la organización y reaccionando a las eventualidades que suceden durante el proceso.

Ello nos enseña sobre la importancia de crear una estrategia en el corto plazo, de este modo, será posible integrar los cambios esenciales para obtener una organización sólida donde los impactos suscitados del propio riesgo del sector sean los menores.

(Kitsios & Kamariotou, 2017) indican que la estrategia es un plan para el futuro o un patrón de comportamiento, que comprende las acciones de la empresa para integrar su visión en el largo plazo. De ese modo la estrategia debe incluir la estructura y la dinámica de una industria, identificando su posición relativa en esa industria y teniendo la intención de mejorar los resultados comerciales y generar valor.

La estrategia empresarial se desarrolla en términos de objetivos estratégicos, recursos, competencias y capacidades. Los objetivos de la empresa deben ser medibles y tener metas específicas que sean plausibles. En ese sentido existen múltiples herramientas de análisis y seguimiento de una empresa nueva y de una empresa en marcha.

La estrategia debe incluir aspectos financieros como la rentabilidad esperada de la empresa, sin perder la misión, visión y valores de la misma. Para esto no sólo se debe tener una buena estructura de costos sino una adecuada gestión de los procesos que permitan reducir los puntos críticos en las líneas de producción, generando eficiencias.

Los gerentes toman decisiones de acuerdo con la formulación de la estrategia la cual se basa en el análisis del entorno externo e interno y la identificación de factores que influyen en el negocio para esto puede ser útil la matriz FODA. La estrategia empresarial representa cómo se puede crear valor, para ello puede ser útil desagregar los procedimientos y actividades de la empresa para identificar las principales fuentes de valor.

La mayoría de organizaciones desde las pequeñas, hasta las más grandes, si quieren continuar compitiendo en el mercado deben elaborar, perfeccionar e implementar sus estrategias. Es importante mencionar que toda organización que no planifica a largo plazo será vulnerable, es por ello la importancia de contar con una estrategia definida que sea un referente para el logro de los resultados económico financiero, comercial entre otros, haciendo frente a posibles escenarios de incertidumbre tanto a nivel interno como externo.

Definición de Estrategia Empresarial (Grupo Albe Consultoría, 2020)

- Primera Etapa: Se centra en la planificación financiera y en el cumplimiento de los presupuestos, esto quiere decir que -- Los resultados se obtienen a partir del logro de metas, indicadores y objetivos estratégicos de la empresa (comercial, gestión humana, tecnológica, etc.).
- Segunda Etapa: Se orienta a la planificación en el largo plazo, las actividades se obtiene a partir de la ejecución de tareas de proyectos de mejora y programas de trabajo realizados y ajustados a los objetivos estratégicos.
- Tercera Etapa: Involucra a la agilidad o procesos de evolución de la empresa desde la perspectiva global, es decir, a la respuesta permanente de la organización a escenarios inciertos, desde los puntos de vistas económicos, sociales, ambientales, políticos (Tarziján Marabit, 2008).

PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica refiere a los procesos que se utilizan para formular y aplicar las estrategias de la empresa, con el objetivo del cumplimiento de misión institucional.

Un proceso de planeación estratégica no tiene que ser burocrático, el mismo debe iniciar con interrogantes, tales como:

- ¿Qué situación está atravesando actualmente la empresa?
- ¿Cuál puede ser la situación de la empresa durante los próximos 2, 5 años?
- ¿Cuáles son los riesgos que podemos afrontar durante este proceso?

La bibliografía referencia tres niveles de planeación: el estratégico, el táctico y el operacional. La planeación táctica, considera a cada departamento o área de la empresa, la planeación operativa, refiere a cada actividad o tarea específica desarrollar por cada área y la planeación estratégica hace mención a los objetivos generales de la empresa. Es importante mencionar que una aplicación aislada de estas puede resultar ineficiente para toda la organización (Chiavenato & Sapiro, 2016).

Tipos de cambio en las organizaciones:

Se pueden considerar las variables que influyen de manera negativa en las relaciones de la empresa con su entorno externo. Por otro lado, cuando la estructura interna y las operaciones de la empresa se ven afectadas.

Ambos tipos de cambios tienen un impacto negativo en la efectividad y eficiencia de la empresa.

Sin embargo, la efectividad de una estrategia está orientada al nivel de conocimiento del entorno externo e interno por parte de la empresa y en la manera en que se enfrenta al mercado.

La eficiencia de una organización se enmarca en la utilización óptima de los recursos y en la homogeneidad de la visión de los directores y socios de la organización.

A largo plazo, sólo las empresas que planifican y ejecutan una estrategia eficiente y efectiva logran diferenciarse de las otras y ser productivas, la efectividad ayudará crear una cultura de competitividad en el mercado y la eficiencia a continuar con las prácticas desarrolladas con el objetivo conseguir la productividad.

Al final lo que se debe tener claro, es que una estrategia no es sólo un plan como tal, para un momento determinado, sino que debe mantenerse en el tiempo, es decir que tenga sostenibilidad; para lo cual debe estar en monitoreo constante para realizar los ajustes necesarios (Davis, 1997).

Factores críticos de éxito (FCE)

(Cooper, 2009) y (Laureani & Antony, 2016) señalan que la aplicación de este concepto nace a inicios de la década de 1960 con Robert Daniel, sin embargo, fue Rockart quien casi 20 años después desarrolló un método de investigación bien definido. De esa forma se conceptualizaban los FCE como el número limitado de áreas en las que se obtenían resultados satisfactorios, asegurando el buen desempeño de la empresa y con miras al éxito. El modelo original cuenta con tres etapas: taller de introducción, entrevistas y taller de enfoque.

Entre las fortalezas más significativas del modelo se tienen:

- Enfoca la atención de la alta dirección en las áreas críticas del negocio.
- Promueve la articulación de la gerencia con los FCE.
- Los FCE son un resultado de los objetivos de la gestión por lo que están vinculados a la visión, comprensión y compromiso de las áreas relacionadas.
- El método es de fácil entendimiento, útil y brinda información relevante a la alta dirección, lo que facilita la ejecución de acciones.
- Se vincula fácilmente con otros métodos que permiten generar ventajas competitivas y estratégicas.
- Es adaptable a diferentes empresas de distintos sectores.

(Alonso, 2010) señala que se trata de identificar los aspectos que no están relacionados directamente con el éxito de una empresa con el fin de eliminarlos, quedándose los investigadores con un sistema de información eficiente que permita a los empresarios dirigir y decidir de la mejor forma. (Cabanillas & Jara, 2014) señalan como FCE en el negocio gastronómico los siguientes: calidad de los insumos, experiencia de los cocineros, creatividad de los platos, buen ambiente, servicio cordial y eficiente, precio acorde, e higiene.

2.4. Comportamiento del consumidor

Se basa en la decisión de compra determinada por ciertas motivaciones, las cuales buscan la satisfacción de sus necesidades ilimitadas. El comportamiento que tiene un consumidor se refiere a las actividades de cada persona desde la necesidad que tiene hasta que efectúa la compra y hace uso del producto adquirido. Además, se tiene en cuenta todos los factores que influenciaron a realizar cada acción antes mencionada (Universidad de Pamplona, 2014).

(Higuchi, 2015), refiere que en el sector de alimentos existen varios factores que influyen en la decisión de elegir un producto saludable o de corte orgánico. Dentro de estos se encuentra la preocupación por la salud y bienestar de las personas en el entorno familiar, un sabor superior, cuidado e impacto que tiene este producto en el medio ambiente, interés en el bienestar animal, salubridad e incluso moda. Además, las características que tienen los propios productos como: beneficios nutricionales, bienestar ecológico, y atractivo sensorial; generan gran influencia hacia la compra de los mismos.

Cabe mencionar que, en el sector de snacks tradicionales hubo un incremento de las ventas de 5%; mientras que el rubro de snacks saludables creció en 40% desde el año 2011. Esto puede deberse al rechazo de los consumidores a los azúcares procesados, sal e ingredientes artificiales (Expansión, 2017).

2.5. Sistema de distribución

(Rojas, 2018), señala que es el conjunto de actividades que se emplean para realizar acciones de una empresa. Es decir, los mecanismos que se requieren para que el producto llegue hasta el lugar donde se encuentra el consumidor interesado. La distribución debe tomar en cuenta ventajas que sean estratégicas las cuales permitan alcanzar eficiencias con la empresa y el consumidor final.

Desde este punto de vista, existen tres tipos de sistema de distribución: i) Selectivo, caracterizado por tener el menor número de personas que realizan el proceso; Intensivo, que se caracteriza por llevar una gran cantidad de productos o servicios a un amplio grupo de consumidores; y iii) Exclusivo, que emplea la influencia de una marca reconocida para convertir sus productos en exclusivos, con alta calidad y para un consumidor determinado.

(InformaBTL, 2018), indica que los productos saludables se caracterizan por su calidad, frescura y variedad que es lo que el consumidor busca. De tal manera, las tiendas físicas se están especializando en dicho tipo de oferta incluyendo estrategias que les facilite ofrecer mejor sus productos. Los puntos de venta físico han modificado su modalidad de venta con el fin de entregar una grata experiencia al consumidor, siendo en la actualidad una de las mayores tendencias la de integrar puntos de venta de productos ecológicos.

(Gestión, 2016), señala que en Perú uno de los canales de distribución más pedido es el de delivery, habiéndose registrado un crecimiento del 30% en el rubro saludable; principalmente impulsado por la demanda de distritos tradicionales de Lima. Por su parte (RPP, 2019), señala que el crecimiento también se ha presentado en distritos como Ate y Los Olivos tanto a niveles de pedido a domicilio como de alimentos saludables.

2.5.1. *Distribución eficiente*

(García, 2019), señala como distribución eficiente a la economía de recursos, lo que incluye la planificación de las compras y el aprovisionamiento de productos finales. Es por ello que toma aspectos clave como: cantidad de productos a fabricar, almacenar y enviar; tamaño y tipo de productos; capacidad de los procesos y de cada planta lo que incluye los vehículos a participar en el negocio. En el caso de un restaurante podría tomar en cuenta aspectos como: la capacidad y rotación de las mesas, el área del local, el número de meseros; y en caso se fuera a realizar delivery la capacidad de entrega.

2.6. Servicio al cliente

De acuerdo con (Vargas, 2006) el servicio al cliente es un conjunto de aspectos relacionados a los clientes que permite diferenciarnos de la competencia. (Vargas, 2006) indica las siguientes complejidades con respecto a este servicio:

- Es intangible: es un servicio que no se puede ver ni tocar.
- Es variable: el cliente siempre esperará un servicio constante y que mejore continuamente.
- Se produce y consume al mismo tiempo.
- No puede ser almacenado.

2.7. Generación de Valor

La generación de valor es el objetivo de toda empresa, el cual se puede medir no solo considerando los beneficios sino también los costos que implicaron generar este beneficio (Bonmatí, 2011). (Guadarrama & Rosales, 2015) indica que la generación de valor para el consumidor se da mediante los productos o servicios que le permiten satisfacer sus necesidades a los clientes. No obstante, indica que para que la empresa genere valor tiene que analizar sus procesos internos (cadena de valor) en base a su planeamiento estratégico.

(Rapallo, 2002) indica que el enfoque de generación de valor es financiero y técnico, donde la empresa busca beneficiar tanto a los accionistas como a la empresa. Finalmente, (Calva, 2001) explica que para medir la generación de valor de una empresa es necesario identificar que la utilidad generada sea superior a las deudas que generaron el inicio del negocio, así como medir el valor que genera cada área de la empresa.

2.8. Sostenibilidad

El concepto de sostenibilidad es un enfoque para hacer negocios, según Sánchez (2012) es un proceso mediante el cual la empresa puede aprovechar sus recursos con el fin de satisfacer las necesidades actuales. Existen teorías como Triple Bottom Line donde indica que las empresas deben preparar 3 cuentas de resultados: el beneficio de la empresa, la responsabilidad social en sus operaciones y la contabilidad del planeta (Elkington, 1994).

Freeman (1984) en su teoría de los grupos de interés señala que una empresa para producir riqueza sostenible está determinada por su interacción con sus grupos de interés. Los grupos de interés es un individuo o grupo que influye o está influido por los objetivos que logra la empresa.

CAPÍTULO III MARCO CONTEXTUAL

A continuación, se desarrolla el marco contextual sobre el que se lleva a cabo el plan de negocio. Se analizan los antecedentes a la investigación, así como el sector gastronómico y las tendencias de comida saludable, entre otros.

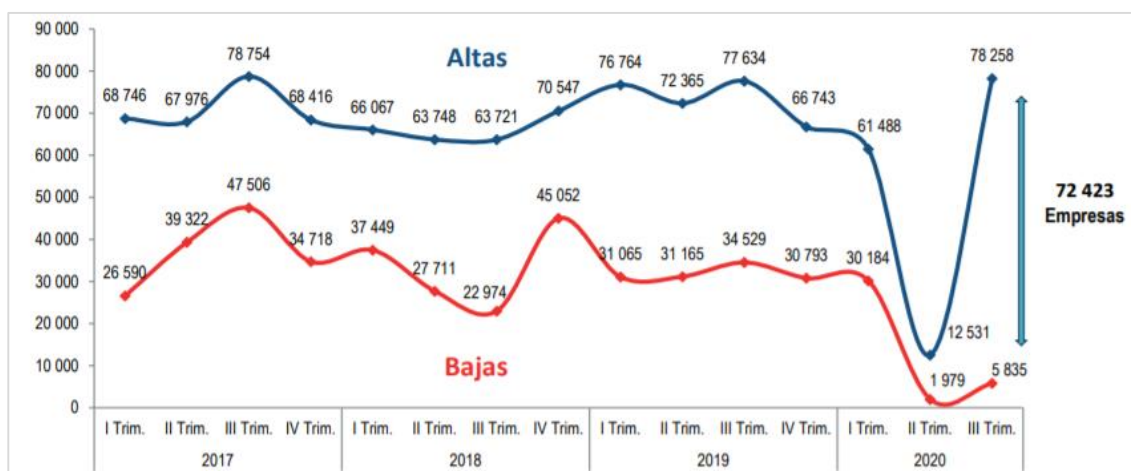
3.1. Realidad gastronómica peruana

Gracias al boom gastronómico peruano iniciado en los años noventa y al empuje de chefs reconocidos como Gastón Acurio, el Perú ha logrado un reconocimiento internacional y el de restaurantes se viene desarrollando con éxito en los últimos años.

Hoy por hoy, la gastronomía de nuestro país se ha consolidado como una de las mejores del mundo y su geografía diversa entre costa, sierra y selva colocan a la cocina peruana como un conglomerado de sabores. Entre sus insumos forman parte el pescado, los mariscos, las aves, y productos provenientes de la tierra, sin excluir alimentos típicos en cada ciudad.

Pese a lo anteriormente mencionado, este rubro no ha sido ajeno al impacto de la pandemia originado por el COVID-19. De acuerdo con data estadística publicada por el (INEI, 2020), podemos decir que esta tuvo un impacto negativo en el segundo trimestre del año 2020 puesto ocasionó una disminución en el número de altas de empresas en general; cayendo de 61mil a 12mil; sin embargo, este efecto se vio revertido en el tercer trimestre del año con un alta de 78mil empresas (Figura N°3).

Figura N° 3. Variación neta de altas y bajas de empresas 2017 - 2020 III



Fuente: (INEI, 2020).

Con respecto al número de empresas dedicadas a la actividad económica de servicio de comidas y bebidas, de acuerdo con el (INEI, 2020) al tercer trimestre del 2020 se cuentan con 218 mil empresas, de las cuales 3,686 se reactivaron o se crearon en dicho trimestre, significando una variación de 1.7% con respecto al trimestre anterior (Tabla N°2).

Tabla N° 2. Stock, altas y bajas - empresas por actividad económica - 2020 III

Actividad económica	Stock	Altas 1/	Bajas 2/	Tasa de altas (%) 3/	Tasa de bajas (%) 4/
Total	2 701 066	78 258	5 835	2,9	0,2
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	41 009	1 587	64	3,9	0,2
Explotación de minas y canteras	25 236	4 824	48	19,1	0,2
Industrias manufactureras	205 378	4 939	366	2,4	0,2
Construcción	83 183	3 104	60	3,7	0,1
Venta y reparación de vehículos	75 730	2 237	138	3,0	0,2
Comercio al por mayor	260 971	12 267	934	4,7	0,4
Comercio al por menor	849 367	23 987	2 032	2,8	0,2
Transporte y almacenamiento	162 758	4 654	509	2,9	0,3
Actividades de alojamiento	27 795	290	77	1,0	0,3
Actividades de servicio de comidas y bebidas	218 963	3 686	453	1,7	0,2
Información y comunicaciones	55 101	1 305	66	2,4	0,1
Servicios prestados a empresas	259 543	6 811	304	2,6	0,1
Salones de belleza	40 815	859	99	2,1	0,2
Otros servicios 5/	395 217	7 708	685	2,0	0,2

Fuente: (INEI, 2020).

Cabe recalcar que estas altas fueron posibles dado el esfuerzo del país por mantener la economía peruana y la disposición del gobierno dictada en el mes de mayo del 2020, traducida en la autorización para el funcionamiento de restaurantes con entrega a domicilio guardando el protocolo y procedimientos sanitarios decretados por el Ministerio de Salud (MINSA).

Junto a ello y al nuevo programa del gobierno “Reactiva Perú”, algunos negocios pudieron hacer frente a la pandemia accediendo a créditos a bajo costo y teniendo una respuesta rápida y efectiva para hacer frente a sus necesidades de liquidez.

3.1.1. Realidad gastronómica trujillana

La gastronomía trujillana se refiere al conjunto de platos típicos de la ciudad cuya diversidad de recetas se preparan a base a pescados, mariscos, algas marinas, carnes e ingredientes tradicionales y muy nutritivos gracias a las condiciones de la propia región. Los nombres de los platos son nativos y sus preparaciones se transmiten de generación en generación con las mismas costumbres locales.

Trujillo destaca como primer productor de azúcar y espárragos, tercer productor de arroz, maíz amarillo y huevos, cuarto productor de papa y; esto en conjunto con los atributos anteriormente mencionados, define en esta ciudad una ventaja culinaria norteña.

Hoy en día, Trujillo al igual que otras ciudades en el país ha adoptado cambios en el rubro de restaurantes para afrontar el contexto de pandemia siendo los más comunes:

- **Menú Listo:** Los comensales cuentan con la carta de un restaurante en internet, esta es compartida mediante la página web del establecimiento o mediante sus redes sociales. Este punto es beneficioso para cualquier comensal, sobre todo a los que realizan un consumo por primera vez dentro de ese restaurante.
- **Modalidades de Pago:** Actualmente los restaurantes ya cuentan con diversas formas de pago para facilitar la experiencia a sus comensales, estos pueden pagar a través de efectivo, transferencias, transacciones por aplicativos móviles (Yape o Plin) y a través de POS con tarjetas de crédito o débito.
- **Pick up:** Cada vez más restaurantes se unen a estas nuevas modalidades de servicio, se considera una buena alternativa porque el pedido puede estar listo en minutos y permite que el consumidor se despeje en el trayecto.

Hoy en día la provincia de Trujillo cuenta con una planta de 276 restaurantes y cabe mencionar que varios de los locales se encuentran realizando modificaciones en sus formatos de ventas, y por qué no decirlo en sus modelos de negocio (Tabla N°3).

Tabla N° 3. Restaurantes en Provincia de Trujillo

UBICACIÓN	PROVINCIA	DISTRITO	
	TRUJILLO	TRUJILLO	VÍCTOR LARCO
# Restaurantes	647	276	55

Fuente: Gobierno Regional La Libertad. Directorio de Restaurantes (GRLL, 2021)

3.2. El efecto COVID-19 y la nueva normalidad

Según la revista (ScienceDirect, 2020), los efectos de la pandemia originada por el COVID-19 han cambiado de forma profunda la manera en que nosotros solíamos llevar a cabo nuestra vida diaria y en sí, relacionarnos con los demás. Ha influido en todos desde perspectivas multidimensionales introduciéndonos en el concepto de “nueva normalidad” en estos tiempos sin precedentes.

A lo largo de este periodo, muchos rubros comerciales han sido afectados tras las medidas de aislamiento para detener la pandemia, en todos los países se implementaron protocolos de bioseguridad para poder afrontar de una mejor manera esta crisis; sin embargo, como era de esperarse los más afectados fueron los países en vías de desarrollo.

En este sentido, es importante recalcar los cambios que actualmente estamos viendo en las personas y sus estilos de vida. Por ejemplo, la (Fundación Dialnet, 2020) indica que, si previamente a la pandemia existía una tendencia mundial hacia los alimentos saludables, actualmente bajo la premisa que una mejor alimentación nos permite tener un sistema inmune fuerte, la demanda de alimentos con un alto nivel de proteínas, vitaminas y minerales se incrementará reemplazando el consumo de alimentos con un alto nivel de azúcares y grasas.

De igual manera, cabe mencionar los cambios en el rubro de restaurantes y en los hábitos del consumidor. Gestión (2020), menciona por ejemplo que en Argentina se implementó el servicio de delivery para negocios gastronómicos desde el primer día de cuarentena y mientras en Perú, dos meses después, el protocolo de reparto de comida mediante delivery elaborado por MINCETUR fue evaluado y aprobado por el MINSA con el fin de que los establecimientos de comida operen de forma segura para los ciudadanos.

De esta forma, el servicio de delivery hoy por hoy debe seguir un riguroso protocolo de bioseguridad el cual consta de una serie de requisitos y pasos a seguir e implica que los repartidores cuenten con un seguro y fondo de asistencia que los proteja del COVID-19 y utilicen equipos de protección como guantes, lentes protectores, mascarillas y desinfectantes para ejercer su labor.

3.2.1. Hábitos de alimentación en tiempos de pandemia

Según la (FAO, 2020) mantener una alimentación saludable es necesario en época de pandemia. Esto debido a que las infecciones debilitan al organismo, por lo que las personas necesitan energía para recuperarse al ayudar a tener un sistema inmune fuerte. Dentro de las recomendaciones se tienen:

- Consumo de alimentos variados y de todos los grupos.
- Consumo de hortalizas y frutas, alimentación en base a granos integrales, grasas saludables y frutos secos.
- Control del consumo de sal, azúcar y grasa.
- Mantener buena higiene alimentaria.
- Consumo constante de agua y reducción del consumo de alcohol.

La (CEPAL, 2020) precisa que la pandemia también ha afectado en las cadenas de suministro de alimentos (Ver Anexo N° 5), lo cual hace difícil encontrar alimentos frescos y sanos, tales como frutas, verduras, pescado, entre otros. Todo esto se potencia con la disminución de poder adquisitivo para adquirir los alimentos, cierre de programas alimenticios que impiden los programas de alimentación para los estudiantes, así como la aparición de entrega de alimentos a los hogares. Finalmente, la (CEPAL, 2020) precisa que los principales impactos en los consumidores son:

- Compras de pánico.
- Cambios en la rutina, que implica menor tiempo para cocinar o ir a hacer las compras de los alimentos y el incremento en el consumo de comidas preparadas o comida rápida.

3.2.2. Inocuidad de alimentos

Según la (OMS, 2020) en una publicación de abril 2020, señala lo siguiente:

- Se estima que 600 millones de personas en todo el mundo contraen la enfermedad cada año. Una de cada diez personas muere por comer alimentos contaminados y es la misma causa que mató a 420 mil personas, lo que resultó en la pérdida de 33 millones de años de vida en función de la discapacidad.
- Las infecciones diarreicas asociadas con el consumo de alimentos contaminados matan a unos 550 millones de personas y matan a 230 mil personas cada año.

- La inocuidad alimentaria, la nutrición y la seguridad alimentaria están indisolublemente vinculadas. Los alimentos no saludables crean un círculo vicioso de enfermedades y desnutrición, que afectan particularmente a los bebés, los niños pequeños, los ancianos y los enfermos

De igual forma que los alimentos, los envases tienen gran relevancia en el aseguramiento de la inocuidad del producto para su posterior consumo.

El uso de envases alimentarios está regulado, en nuestro territorio, por el Decreto Supremo N° 007-98-SA. Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas en su capítulo III.- De los envases, concretamente en los artículos del 118 al 119 (AGQ labs web site, 2020), en donde se establece que:

Se debe asegurar la condición del envase, este debe ser fabricado con materiales inocuos y estar libre de sustancias que puedan contaminar los alimentos. De esta forma, se mantiene la calidad sanitaria y la composición del alimento durante toda su vida útil.

3.3. Tendencias de vida saludable

El estilo de vida se considera un factor determinante y regulador de la salud de una persona. La Carta de Ottawa, redactada por la OMS, considera que un estilo de vida saludable es un elemento importante de intervención para promover la salud. “La salud se crea y se vive en el marco de la vida cotidiana, en los centros de enseñanza, de trabajo y de recreo”. La salud es el resultado de nuestra capacidad para cuidarnos a nosotros mismos y a los demás, tomar decisiones, tomar el control de nuestras vidas y asegurarnos de que la sociedad en la que vivimos otorgue a todos sus miembros potenciales la capacidad de disfrutar la vida. (Carta de Ottawa para la Promoción de la Salud, 1986)

De acuerdo al informe de la Organización Mundial de la Salud (OMS), las pautas para promover un estilo de vida saludable y prevenir las enfermedades crónicas no transmisibles (ECNT) son tempranas debido a enfermedades cardíacas, algunos cánceres y diabetes y pueden aumentar la mortalidad. El estudio identifica estas muertes como asociadas con factores de riesgo como el aumento de la obesidad y el sobrepeso en la población. Los factores de riesgo son situaciones o condiciones específicas que aumentan las posibilidades de que una persona se enferme. Cuando una persona está

involucrada en muchos factores de riesgo, la enfermedad aparece antes y se vuelve más difícil de controlar. Las enfermedades no transmisibles tienen muchas causas, tanto extrínsecas como modificables y biológicas, y no se pueden cambiar. (Panama, 2020)

Los estilos de vida incluyen la nutrición personal, el consumo de tabaco, el desarrollo físico o la inactividad, los riesgos asociados con la recreación, especialmente el alcohol, las drogas y otros peligros ocupacionales relacionados. En función de su comportamiento, estos se consideran factores de riesgo o de protección de enfermedades infecciosas y no transmisibles (diabetes, enfermedades cardiovasculares, cáncer, etc.).

La (OMS, 2020) indica que bienestar es el óptimo estado de salud de un individuo o grupo, asimismo señala dos puntos a tomar en cuenta como la realización del máximo potencial de un individuo ya sea física, psicológica, social, espiritual y económicamente y el cumplimiento de las expectativas de un rol en la familia, comunidad, lugar de culto, de trabajo y otros.

Adicionalmente, explica también cómo determinar el alcance de las necesidades de salud en una comunidad con una visión en qué las origina, qué contribuye a esas necesidades y si se cuenta con los recursos necesarios, así como la disponibilidad de estos. Para ello se involucra a las comunidades para extraer recopilar información, analizarla y permita establecer prioridades.

La generación de los “millennials” quienes con sus nuevos hábitos de consumo han generado un cambio relevante en el mercado y sus tendencias en cuanto a la ecología, bienestar físico y emocional, ven más allá de los precios; analizan el proceso de producción de los bienes y además el impacto que generan en el medio ambiente.

Por lo tanto, existen preocupaciones de salud cuando se ingieren pequeñas cantidades de alimentos naturales y procesados junto con una rutina de ejercicios, ya sea en un gimnasio o en casa. Además, son conscientes de su huella ecológica, que ayuda a reducir la contaminación de los vehículos y confían en medios de transporte respetuosos como la bicicleta. La República (2015) enfatiza la importancia de un estilo de vida saludable basado en el ejercicio, una dieta balanceada y compartir el aire libre con la familia. En ese sentido, el objetivo es concienciar a los consumidores de que decidirán por una dieta más saludable y nutritiva.

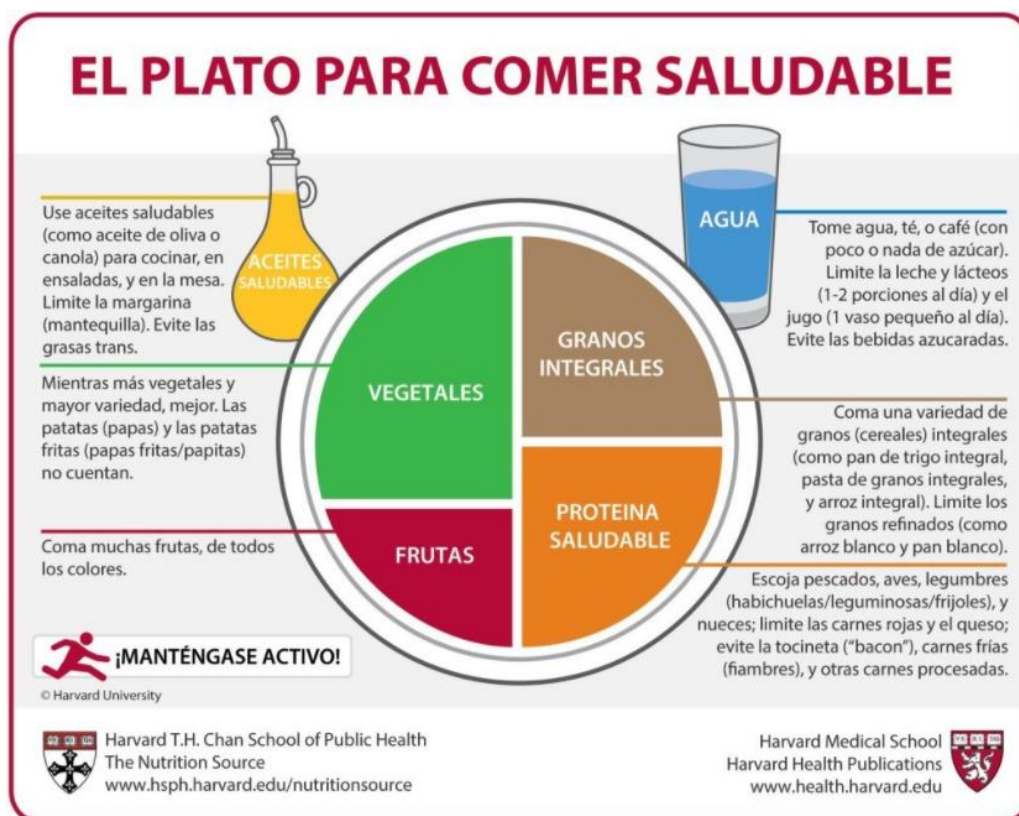
3.3.1. Tendencias de consumo de alimentos saludables

A nivel mundial las tendencias de comida saludable han variado. La Vanguardia (2020) indica que la nutrición moderna ha cambiado, generándose nuevas guías de consumo destacando las frutas y verduras. El plato saludable (Figura N°4) indica un 25% de granos integrales, hasta un 50% de vegetales y frutas y el otro 25% de proteínas saludables. Estos porcentajes están sustentados en investigaciones en temas nutricionales, elaborados por la Universidad de Harvard.

Según Kantar Worldpanel (2019), el 54% de los hogares de Perú se considera saludable o muy saludable en cuanto a su alimentación. Además, Kantar Worldpanel (2019) precisa que la alimentación saludable sigue en crecimiento, considerando dentro de este consumo frutas, verduras, agua y tener en cuenta las etiquetas de los envases. Las características más importantes son:

- Comer frutas y verduras.
- Consumo de ensaladas o verduras en los alimentos diarios.
- Consumo de agua abundante.
- Control de comidas grasosas.

Figura N° 4. El plato saludable



Fuente: La Vanguardia, 2020.

3.3.2. *Tendencias en servicio delivery*

El País (2020) señala que el sector de repartos o delivery en el sector de la hostelería y la gastronomía es el que mayor evolución ha tenido en los últimos años con crecimientos que exceden el 20% anual, y con un impacto en las ventas por encima del 5% en los negocios ya posicionados en países como España y Estados Unidos.

En este escenario, la pandemia introdujo un panorama en el que las actividades de delivery pudieron sacar partido y mayores beneficios a los esperados, pues los comensales querían evitar lugares públicos como restaurantes, pero a su vez, no querían dejar de probar los platos a los que estaban acostumbrados; lo que incrementó las inversiones y las alianzas con empresas de reparto como Ubereats, Glovo, y Rappi.

Las otras dos tendencias que se han remarcado en los últimos años y más aun con la pandemia son: el take away o recojo en tienda, y las “dark kitchens” o cocinas oscuras. Bajo el primer formato, el consumidor prefiere recoger él mismo su pedido en el local de su preferencia, lo que puede deberse a razones personales: como querer evitar al público, evitar pérdida de tiempo en esperar pedidos, o porque desea verificar el mismo al no confiar en los servicios de reparto.

El segundo formato de “dark kitchens” es más reciente y consiste en un amplio local en el que se comparte una gran cocina entre varios negocios, por lo que podría considerarse como un “coworking” de cocinas. De ese modo los empresarios reducen los costos fijos de un local propio, sin embargo, para ser reconocido por el público debe realizar una amplia publicidad al inicio para ser reconocidos y luego recomendados. La otra alternativa que ya se viene presentando en países como España, es el uso del “análisis de datos” por el cual una plataforma identifica los gustos de los navegadores y se los va presentando en los aplicativos que usa con mayor frecuencia.

3.3.3. *Tendencias de packing de alimentos*

Sharma y Goshal (2018) indican que la transformación del empaque de alimentos ha pasado de los modelos convencionales a enfoques novedosos alineados con la sostenibilidad y biocompatibilidad de los polímeros biodegradables. Estos a su vez deben asegurar la seguridad y calidad de los alimentos, las prácticas modernas de distribución, las tendencias minoristas globales, y los problemas relacionados con la contaminación.

En este escenario aparecen los empaques “Smart” que permiten el monitoreo del entorno interno y externo del paquete para predecir la calidad y la vida útil de su contenido. De las funciones básicas del empaque, el empaque inteligente realiza la parte de comunicación de una manera muy eficiente, detectando alimentos no seguros e identificando condiciones que afectan negativamente la calidad de los alimentos.

Otra tendencia vigente es el envasado activo (active packaging) que se refiere a la incorporación de algunos aditivos activos en el envase para satisfacer las expectativas de los consumidores. Es un concepto en el que el envase, las sustancias activas añadidas y el medio ambiente interactúan entre sí con los componentes alimentarios para prolongar el período de uso, mejorar la seguridad del producto y mantener la calidad y las características organolépticas del producto.

Como tercera tendencia se tiene el “intelligent” empaquetado que se refiere a la integración de funciones de las dos primeras tendencias. Estos sistemas son capaces de detectar y controlar los parámetros requeridos. Algunos sistemas que se están explorando hoy en día son los envases autolimpiantes, de calentamiento, de enfriamiento automático y de reparación automática. Este tipo de envasado está sus inicios y ofrece una amplia área de investigación.

La cuarta tendencia es la de empaque “biodegradable” que consiste en el uso de polímeros sintéticos, pero cuya principal debilidad es que presentan un proceso de degradación muy lento. Los polímeros sintéticos, actualmente son un peligro para el planeta y las vidas. Los residuos plásticos vertidos en el suelo evitan el crecimiento de nutrientes en el suelo, reduciendo así su fertilidad. Aunque los envases se pueden reutilizar y reciclar con plásticos sintéticos tradicionales, requieren varias décadas y producen sustancias químicas tóxicas cuando se descomponen.

Por último, la quinta tendencia es la de empaque sostenible que es un enfoque más prometedor hacia el desarrollo sustentable. Los cuatro principios que deben cumplir son: ser rentables y funcionales, energéticamente eficientes, de fácil recuperación, no tóxicos y no contaminantes.

3.4. Opciones de Marketing – Respuestas de restaurantes ante la pandemia

El rubro gastronómico ha evolucionado y el marketing para restaurantes hoy en día se enfrenta a nuevos retos y tendencias. Ahora los restaurantes deben competir por la atención del cliente más allá de su geolocalización.

Las estrategias de Marketing han sido variadas y debemos ser conscientes que el proceso post Covid aún necesitará de estas estrategias, las cuales son las siguientes:

3.4.1. Agregar enlaces de reserva a Google my Business

No hay duda de que Google está dominando cada vez más la búsqueda en línea de negocios y restaurantes. Por lo tanto, la presencia de Google para mostrar ubicaciones de restaurantes, algunas fotos y enlaces a sitios web es muy importante. Google ahora ofrece la posibilidad de agregar un enlace a un campo llamado "reserva". Desde este enlace puede agregar una URL que lo lleve a su software de reserva en línea.

3.4.2. Cuidar la presentación de los platos para que sean Instagrameable

La mejor publicidad es la que hacen nuestros clientes por nosotros. Por tanto, es útil animar a los clientes a subir fotos de nuestros platos y etiquetarlos para mejorar su presentación. La creación de alimentos instagrameables es una estrategia publicitaria eficaz, porque en lugar de gastar dinero en publicidad, aprovecha el contenido creado por los usuarios para promocionar el restaurante. Difusión denominada “boca en boca.”

3.4.3. Poner al día la WEB

Todos los días, las personas buscan algo como "restaurantes saludables cerca de mí" miles de veces. ¿Sabías que, por curiosidad, la gente de todo el mundo busca el término "restaurantes cerca de mí" unos 20 millones de veces al mes? (KaizenFab, 2020). Así que imagine un mercado que perdería sin un sitio web o Google My Business. La estrategia de marketing de un restaurante debe incluir la renovación o el mantenimiento del sitio web del restaurante.

Se podría emplear:

- Si el perfil de Google Business no es del restaurante, reclamarlo y actualizarlo.
- Horarios actualizados, tanto en GMB como en la web.
- Pedirles a los clientes que dejen reseñas en Google.
- Usa keywords en los URLs y contenido abundante y de calidad.
- Optimizar la web para móvil – mobile friendly.
- Usar imágenes de calidad y actualizadas. Si se cambia la presentación de algún plato, actualizar la imagen en la web.

3.4.4. *Plan de Marketing Omnicanal*

Las tácticas de marketing no son tan efectivas como se esperaba si se usan solas. Incorporar esfuerzos en una estrategia de marketing omnicanal es la mejor opción para generar impacto. La idea básica es ejecutar el mismo mensaje o promoción en todos los medios online y offline disponibles en el restaurante. Debe considerar el tipo de audiencia de cada canal y los requisitos para esos canales. Para los restaurantes, eso significa brindar a los clientes más formas de pedir, pagar y recibir comidas. Los visitantes esperan una experiencia constante independientemente del canal de ventas que utilicen. Para satisfacer sus necesidades de conveniencia, ya sea que sus clientes ordenen directamente, por teléfono, en línea, a través de un código QR, a través de una aplicación de entrega de alimentos o a través de un quiosco, se debe desarrollar una estrategia sólida para brindar beneficios, personalización, rapidez y consistencia.

La gestión empresarial inteligente está estrechamente ligada a esta estrategia. Para ejecutar esta estrategia y optimizar la experiencia de sus clientes, es importante comprender todos los canales involucrados. ¿En qué momento del proceso de pedido, qué canal utiliza el cliente? ¿Y cómo puede un restaurante dominar su marketing para llegar a esta audiencia? (Deliverect, 2021).|

3.4.5. *Email Marketing, sigue siendo eficaz, si sabes cómo usarlo*

La gran mayoría de los artículos de marketing de restaurantes recomiendan enviar boletines informativos para conseguir más clientes. Sin embargo, casi todas las empresas utilizan el marketing por email, por lo que enviar correos electrónicos tan a menudo como una vez al mes no debería afectar a sus clientes ni a su cuenta.

El correo electrónico sigue siendo un buen canal de marketing si sabe cómo utilizarlo. Entonces, ¿cómo se destaca de cada correo electrónico que nos llega? El secreto está en la personalización. Por ejemplo, ¿qué le envía a alguien que come en un restaurante solo una vez en los últimos tres meses, en comparación con alguien que alquila un restaurante una vez a la semana? A partir de los datos de los clientes, se crean perfiles personalizados que contienen información relacionada con diferentes tipos de clientes, como menús esporádicos y almuerzos de fines de semana. Esto ayuda a mejorar la toma de decisiones y ayuda a saber cuántos clientes han pedido y qué platos suele pedir esa persona. También almacena información de contacto para usar en promociones y correos electrónicos, así como para enviar descuentos de cumpleaños.

CAPÍTULO IV DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO EXTERNO

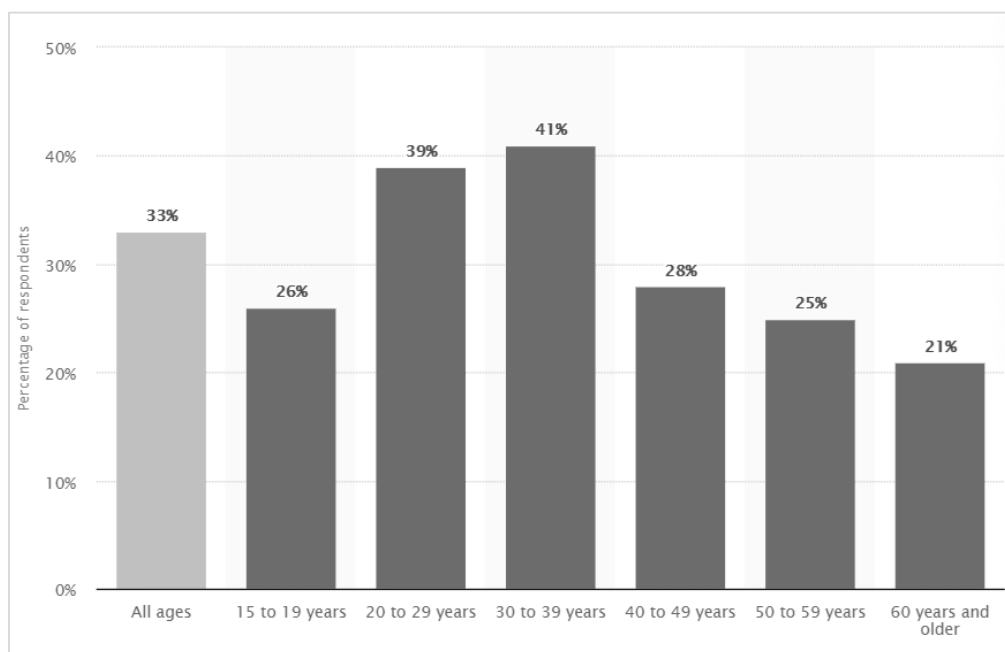
4.1. Análisis SEPTEG

4.1.1. Factores social, demográfico y cultural

En la actualidad, llevar un estilo de vida saludable se ha vuelto una tendencia en el mundo y el Perú no es la excepción. Hoy en día son cada vez más personas quienes optan por cuidar de su salud y bienestar, cambiando sus hábitos alimenticios e incluyendo rutinas de ejercicio en su vida diaria.

Hace varios años y gracias a esta nueva tendencia, el comportamiento de las personas se ha visto modificado, estadísticas demuestran por ejemplo que ya en el año 2016 e incluso con ayuda de la tecnología, 33% de las personas en el mundo en promedio de todas las edades, monitoreaban su estado físico y daban un seguimiento al progreso de sus indicadores (Figura N°5).

Figura N° 5. Porcentaje de la población mundial que utilizó una aplicación móvil o un dispositivo de seguimiento del estado físico para realizar un seguimiento de su salud en 2016, por edad

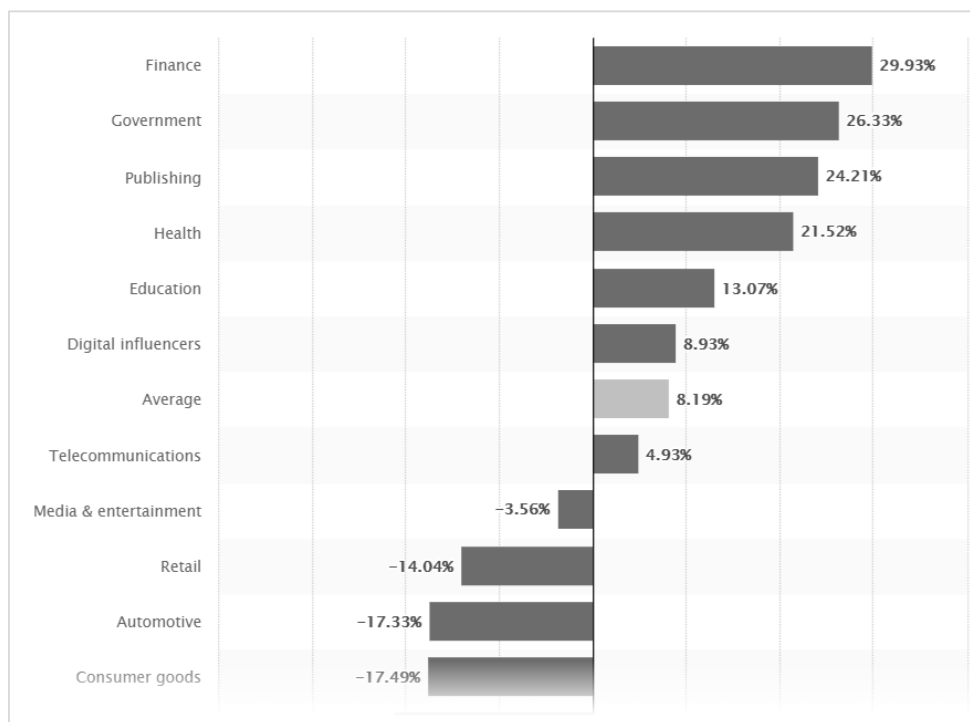


Fuente: (Statista, 2016)

Adicionalmente a esto, las redes sociales han tenido una participación protagónica en la expansión de esta tendencia. Por ejemplo, antes del brote Covid-19 en América Latina, en Instagram, una de las redes sociales de mayor popularidad, las

publicaciones acerca de la salud incrementaron en un 21.52% (Figura N°6), lo cual nos reafirma el impacto de cada publicación y la importancia que le da cada persona a la salud como tema a tratar.

Figura N° 6. Cambio en el número de publicaciones en Instagram en América Latina entre marzo de 2019 y marzo de 2020, por sector



Fuente: (Statista, 2020)

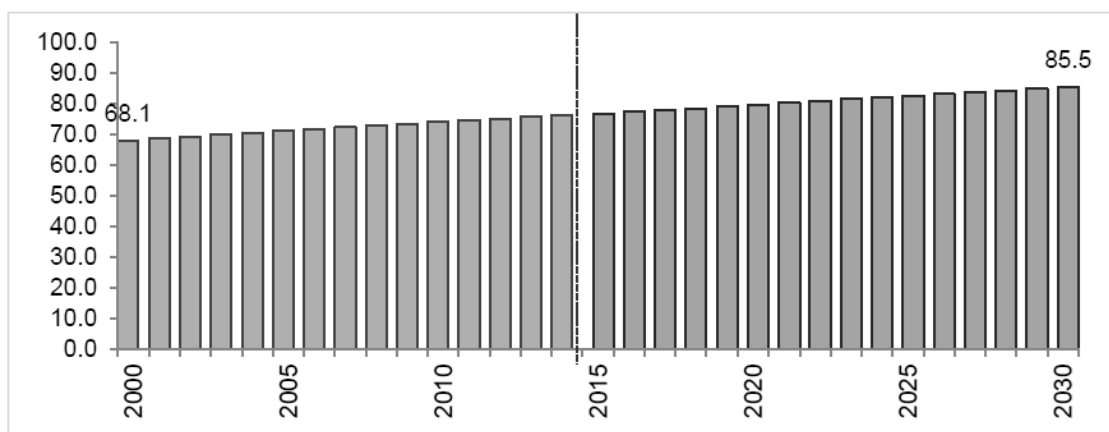
Posteriormente al efecto de la pandemia, el inicio de la nueva normalidad trajo consigo el incremento de trabajo remoto, clases virtuales en colegios y universidades originando que las personas evalúen aún más las formas alimentarse teniendo como prioridad la percepción de inocuidad y buenas prácticas de higiene en todos sus procesos.

De igual forma, las medidas de cuarentena influyeron en los hábitos de los consumidores, quienes optaron por consumo en restaurantes en modo delivery incrementando la demanda en el rubro debido a dos motivos principales:

- Evitar el contacto con más personas a fines de evitar contagios, lo cual estaba regulado por ley.
- Ahorro de tiempo en la preparación de alimentos debido a la reorganización en los hogares.

Lo anteriormente mencionado sumado al hecho de que La Libertad con sus 2 millones de habitantes tiene una tasa proyectada de 2% de crecimiento de población según (INEI, 2017) y el Perú como país también proyecta un crecimiento de población en las zonas urbanas (Figura N°7) afirman una premisa teórica positiva para el desarrollo del presente proyecto.

Figura N° 7. Proyecciones de la población urbana peruana como porcentaje del total, 2000 - 2030



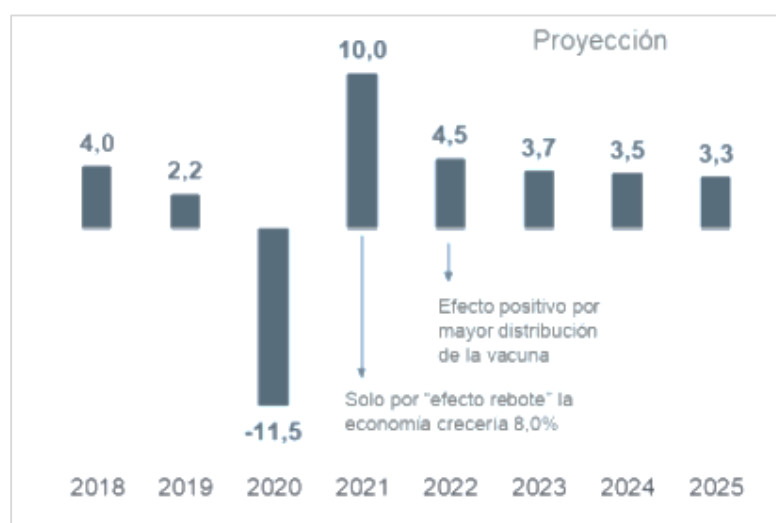
Fuente: Estudio Prospectivo Región La Libertad al 2030 (Gobierno Regional La Libertad, 2016)

4.1.2. Factor económico

A fines del primer semestre del 2021, el servicio de estudios del BBVA previó un crecimiento del 10% de la economía peruana para el presente año, teniendo como premisa principal la recuperación de la economía global a pesar del aumento de contagios de COVID-19 causados por la tercera ola.

Esta recuperación de la economía es consecuencia en gran parte del “efecto rebote” apoyado en el avance del proceso de inoculación y de los diversos estímulos económicos incorporados por el gobierno peruano. A continuación, se muestra en la siguiente figura, la proyección de crecimiento del PIB hacia el año 2025. (BBVA Research, 2021)

Figura N° 8. PIB Variación interanual 2018 - 2025



Fuente: Banco Central de Reserva del Perú y BBVA Research

Es así como de la misma forma, en el año 2022 también se prevé un crecimiento del 4.5% debido al mayor despliegue de la vacuna en el país lo cual tendría un impacto positivo en la economía a través del mayor dinamismo de los mercados.

Con respecto a la actividad económica de la región La Libertad según el informe emitido por el BCR en el mes de abril del presente año 2021, se observa un desempeño positivo el cual se refleja en los indicadores detallados en la tabla N° 4. Tanto la producción industrial como la inversión pública han incrementado a partir del mes de marzo en comparación al año 2020, lo cual muestra de forma clara una recuperación de la economía en la región. (Banco Central de Reserva del Perú, 2021)

Tabla N° 4. La Libertad –Indicadores de actividad económica

(Variación % respecto al mes similar del año anterior)

	Nov.20	Dic.20	Ene. 21	Feb. 21	Mar. 21	Abr. 21
Producción industrial	↑3,1	↑43,6	↑26,8	↑10,4	↑38,3	↑30,5
Despacho de cemento	↑18,4	↑37,0	↑29,5	↑45,8	↑153,8	↑1077,3
Crédito total	↑16,9	↑15,5	↑15,3	↑14,5	↑15,6	↑16,3
Inversión pública ^{1/}	↑37,9	↑70,8	↓-38,3	↓-24,0	↑194,2	↑201,3

^{1/} En términos reales.

Fuente: Banco Central de Reserva del Perú

4.1.3. Factor político y legal

Nuestra principal referencia es la Ley de inocuidad de los alimentos y sus modificatorias (Decreto Legislativo N° 1062), destinada a garantizar la seguridad de los alimentos para el consumo humano con el fin de proteger la vida y la salud humana, en este D.L. se detallan los principios que fundamentalmente sustentan la política de inocuidad de los alimentos, asimismo se menciona los derechos de los consumidores, y las obligaciones de los proveedores.

En lo referente a la Ordenanza Ministerial N° 822-2018/MINSA – Para conocer las normas de higiene de los restaurantes, es necesario consultar los principios generales de higiene, y prácticas adecuadas de manipulación de alimentos, la atención al consumidor y las condiciones sanitarias generales adecuadas para restaurantes.

Por otro lado debido a la coyuntura actual, se debe tener en consideración todos los protocolos de higiene establecidos por las entidades del estado para los restaurantes y servicios afines con la modalidad de servicios a domicilio a nivel nacional. En la Guía Técnica RM N° 250-2020-MINSA se detalla que se debe mantener al menos 01 metro de distancia entre todo el personal de la empresa, una temperatura menor a 37°C, contar un protector naso bucal, asimismo las personas encargadas de envasar y empaquetar deberán lavarse y desinfectarse las manos continuamente. Seguido de ello el personal de reparto deberá desinfectarse al llegar y pasar el control de temperatura.

El repartidor deberá verificar que el empaque esté correctamente cerrado y asegurarse que el contenedor o caja de transporte se encuentre debidamente desinfectado antes de colocar el empaque, el reparto de alimentos debe ser menor a 1 hora y cumplir con el distanciamiento social mínimo al momento de entregar el alimento.

Los Gobiernos locales son los encargados de brindar capacitación a los responsables de los restaurantes y servicios similares, para que éstos difundan la información de la capacitación al personal que realiza el envasado, empaquetado y reparto, con el propósito de sensibilizar sobre la importancia de mantener una higiene y presentación que cumpla con los protocolos de bioseguridad establecidos.

En lo referente a la disposición sanitaria del envase y empaque, deben ser de primer uso y resistentes a su manipulación para una protección adecuada de contaminantes externos.

Es importante tener en cuenta las disposiciones de la Ley N° 3088 sobre plásticos de un solo uso y envases o envases desechables, prohíbe el consumo de productos de un solo uso, plásticos no reciclables y envases de poliestireno de un solo uso, así como las bebidas que representan un riesgo para la salud pública y/o el medio ambiente (MINAM, 2019).

4.1.4. *Factor tecnológico y científico*

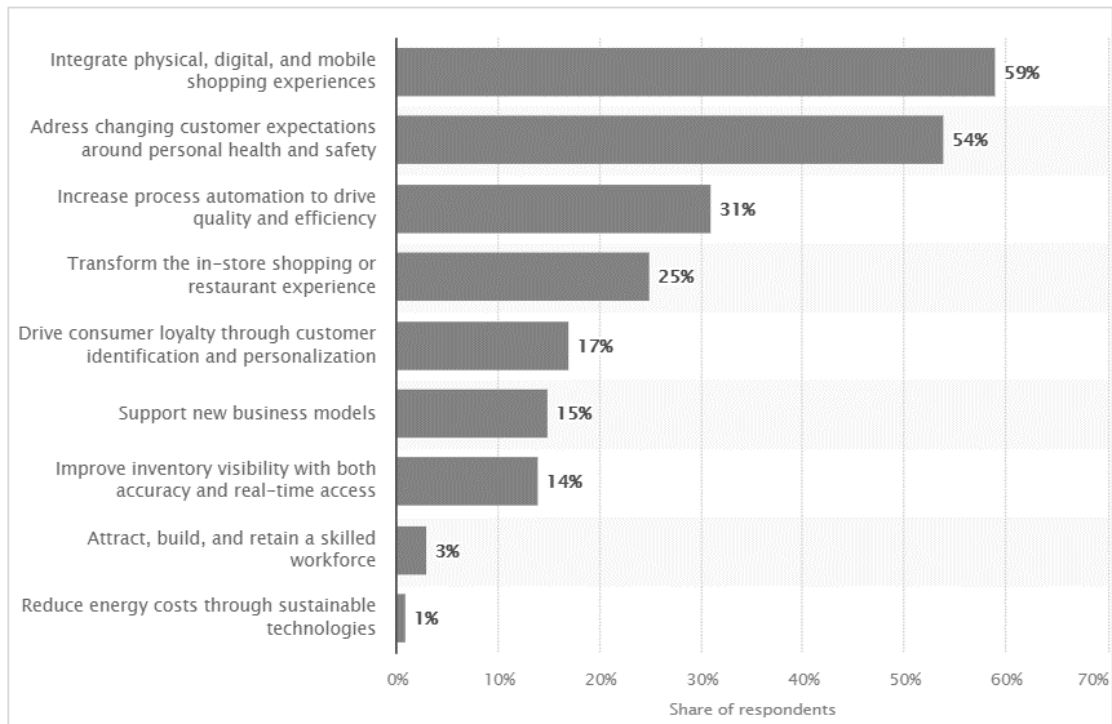
Hoy en día, dado el agresivo avance en tecnología como consecuencia de la pandemia, la población en el mundo ha desarrollado preferencias tecnológicas transformadoras para el servicio de industria de alimentos.

En un estudio de (Statista, 2021) a la población de Norteamérica, primeros en adaptar estas tecnologías, las personas consideran como preferencia más transformadora a la integración de experiencias de compras físicas, digitales y móviles, como segunda preferencia más transformadora, el cambio de dirección hacia expectativas acerca de la salud y seguridad de los clientes y como tercera, el incremento de automatización de procesos en búsqueda de calidad y eficiencia.

Por tal motivo, estas nuevas preferencias sumadas al hecho de que hoy por hoy el acceso a herramientas o canales tecnológicos (celulares, apps, tablets, internet) en nuestro país ya no representa una barrera para los clientes, aparece una oportunidad en el mercado para nuevos negocios que logren integrar estos puntos clave.

A continuación, se muestra el Figura N°9 con las ocho preferencias tecnológicas más relevantes en la industria de restaurantes.

Figura N° 9. Liderando las preferencias tecnológicas transformadoras en la industria de servicios de alimentos



Fuente: (Statista, 2021)

4.1.5. Factor ecológico y medio ambiental

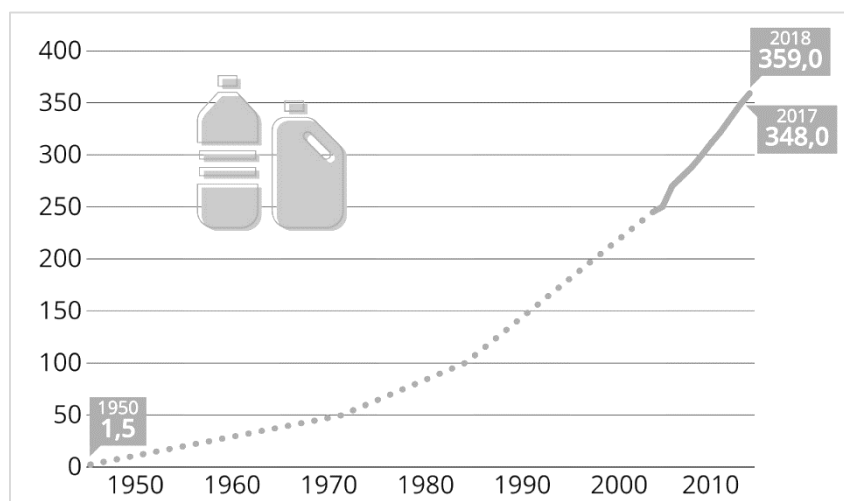
Hace varios años se han hecho presentes varias tendencias ambientales en el mundo, a continuación, se mencionan las tres más relevantes para el desarrollo de este proyecto:

Reducción del consumo de plástico

El hallazgo de toneladas de residuos en los océanos desató la opinión pública mundial y la crítica con respecto al uso del plástico. En este sentido, hoy existen tendencias que buscan reducir su consumo, especialmente de aquellos de un solo uso (Figura N°10).

Si bien o no años atrás, en el Perú las empresas del rubro de restaurantes solían usar en su mayoría envases de Tecnopor, de plástico y bolsas de polietileno para la venta de sus productos, se ha comprobado que en el mercado existen otros materiales alternativos capaces de cubrir los beneficios necesarios para el traslado y la conservación de los alimentos.

Figura N° 10. Producción de plástico a nivel mundial (millones de toneladas métricas)



Fuente: (Statista, 2020)

Por esta razón, a finales de 2018, se promulgó la Ley N° 30884 para regular los envases de plástico de un solo uso y envases desechables. Este hecho caracterizó al Perú como un país innovador, siendo el primero en la Alianza del Pacífico en tomar acción sobre un problema que apaña al mundo. (Sistema Nacional de Información ambiental, 2019)

Dicho esto, y a pesar de que el adecuamiento a esta ley haya sido progresivo, en un futuro inmediato el uso de envases y empaques amigables con el medio ambiente en el rubro de restaurantes se considerará un factor inherente más que una buena práctica de las empresas.

Comida ecológica

Es importante mencionar otra nueva tendencia presente en la actualidad, hoy los consumidores desean tener conocimiento del origen de sus alimentos y cómo estos fueron elaborados.

Para los consumidores, saber que los ingredientes con los cuales han elaborado sus alimentos han seguido un método de producción respetuoso con la naturaleza, con los animales y teniendo en cuenta la preservación y protección del medio ambiente en general se ha vuelto relevante en el momento de decisión de compra.

No existe una ley que exija el cumplimiento de estos parámetros; sin embargo, existen ciertos puntos alerta o certificaciones que permiten a los usuarios tener una idea de que tan responsable con el medio ambiente es la empresa con la que trabajan, por ejemplo:

- Consumo de frutas u hortalizas de temporada: Contribuye a la sostenibilidad del sistema de producción evitando uso de químicos o fertilizantes y sobreconsumo de energía.
- Dolphin Safe: Certificación que acredita a las empresas de conservas de pescado cuyos procesos de pesca impliquen respeto y cuidado con la vida de los delfines.
- Orgánica: Certificación que avala que los alimentos han sido producidos sin químicos y procesados sin aditivos.

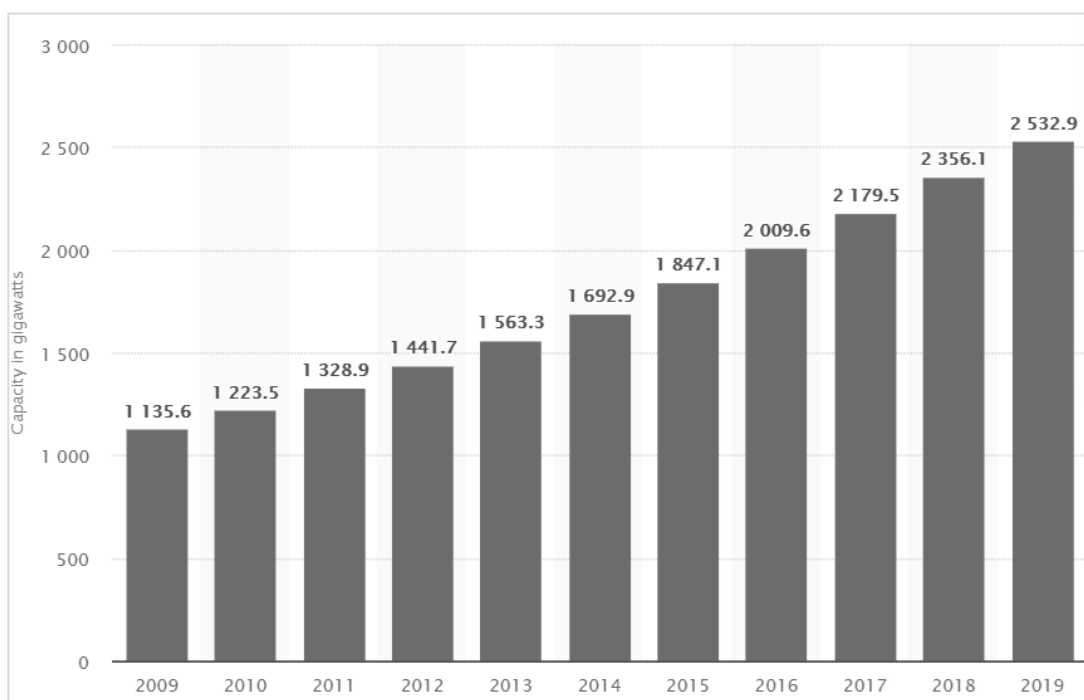
Desde el punto de vista de los consumidores, la adaptación a esta tendencia puede considerarse como un elemento diferenciador para el negocio, por lo cual contar con proveedores responsables y mejor aún, certificados sería un plus para la cadena de abastecimiento.

Energías renovables

En el mercado varias tendencias globales impulsan el uso de energías renovables con el objeto de ayudar a las empresas a aprovechar las oportunidades, optar por cambios y anticiparse al futuro.

Incluso en los últimos años el mercado de la energía renovable ha experimentado una explosión debido a la disminución de precios en cuanto a tecnología, así como por la preocupación por el impacto ambiental de las fuentes primarias de energía (Figura N°11).

Figura N° 11. Capacidad acumulada mundial de energía renovable (Gigawatts)



Fuente: (Statista, 2020)

El Perú y en este caso Trujillo, no es ajeno a esta tendencia por lo que son más empresas las que se suman a este cambio persiguiendo dos objetivos principales, siendo el primero la optimización de costos y el segundo, el cuidado al medio ambiente.

4.1.6. Factor geográfico

La Libertad es una de las regiones más importantes del Perú cuya contribución en las exportaciones totales corresponde a una participación del 8% del total del país, siendo la agroindustria la principal fuente de divisas de la región.

En ese sentido, La Libertad ofrece todos los servicios de accesibilidad y traslado de productos, así también cuenta con los medios y vías de transporte necesarios para garantizar el normal desarrollo de las operaciones en el sector de agroindustria.

En el Anexo N° 6, se detalla los cultivos líderes correspondientes a cada una de sus provincias los cuales aseguran el fluido abastecimiento de materias primas para el rubro de restaurantes.

Finalmente, con el siguiente resumen podemos concluir que, en Trujillo, gracias la tendencia a comer sano y al apoyo económico, político y tecnológico, así como a la cultura ecológica y ubicación geográfica satisfactoria, el negocio del servicio

de restaurante de comida saludable en la ciudad de Trujillo tendrá una alta posibilidad de crecimiento. Estos son hechos importantes a considerar al iniciar un negocio. La tecnología y la legislación ambiental están en constante evolución, por lo que debemos estar al día con los cambios y fortalecer la posición de nuestra marca para lograr la sostenibilidad a largo plazo.

Tabla N° 5. Resumen de Análisis SEPTEG

ANÁLISIS SEPTEG		
Factor Social, Demográfico y Cultural	Factor Económico	Factor Político y Legal
Cada vez más personas buscan tener un estilo de vida saludable y dada la coyuntura el tema de salud se ha vuelto crítico modificando los hábitos del consumidor. Hoy somos más peruanos consumiendo en restaurantes a través de un servicio delivery.	Crecimiento proyectado para 2021 del 10% de la economía peruana y de 4.5% para el 2022 a pesar de la tercera ola y la incertidumbre electoral gracias al avance en la vacunación y a los estímulos económicos del gobierno.	Regido bajo tres puntos básicos: DL N° 1062 - Ley de inocuidad de los alimentos y sus modif., RM N° 822-2018 Norma Sanitaria para restaurantes y protocolo ante COVID19 Guía Técnica RM N° 250.
Factor Tecnológico	Factor Ecológico y Medio Ambiental	Factor Geográfico
Considerar las preferencias tecnológicas transformadoras para el servicio de industria de alimentos: integración de experiencia de compra física y digital, expectativas de salud y seguridad de clientes; y automatización de procesos.	Se requieren proyectos sostenibles, respetuosos con el medio ambiente y alineados con las tendencias actuales de comida ecológica, reducción de uso de plástico y uso de energías renovables.	La ubicación estratégica de La Libertad, su accesibilidad y vías de transporte aseguran el abastecimiento para rubro de restaurantes.

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

4.2. Benchmarking

El benchmarking referente a la presente propuesta de negocio rescata las fortalezas de empresas con servicio delivery ubicadas en Trujillo y en otros lugares dentro y fuera del Perú. A continuación, se mencionan algunos emprendimientos relacionados a alimentos saludables en la ciudad.

- **Join Up Club**

Es un restaurante de comida saludable el cual ofrece planes de almuerzos semanales, quincenales y mensuales. Esta opción se encuentra más orientada a deportistas a los cuales da seguimiento y otorga asesoría nutricional.

- **Go Fresh Healthy Food**

Es un restaurante de comida saludable el cual ofrece planes de almuerzo con frecuencia quincenal y mensual a un costo de S/160 y S/315 respectivamente. Esta opción permite a los consumidores armar sus platos en base a una porción de proteína, menestras, vegetales y cereales.

- **Ensaladu**

Es un restaurante de comida casera el cual ofrece planes de almuerzo con frecuencia semanal, quincenal y mensual. Esta opción permite armar platos en base a las solicitudes del consumidor.

- **Los Caseritos**

Es un market virtual el cual ofrece alimentos perecibles y no perecibles, esta opción se caracteriza por su compromiso de llevar alimentos frescos del mercado al hogar del consumidor en el menor tiempo posible. Ofrece servicios adicionales de corte, picado y sellado al vacío de frutas, hortalizas y carnes.

- **Villa Orgánica**

Es un biohuerto el cual ofrece alimentos de estación, naturales, frescos y libres de pesticidas. Este negocio se centra en la venta de insumos a través de redes sociales y servicio delivery.

Con la experiencia de empresas en el rubro de nuestro modelo de negocio se pueden desarrollar procedimientos y reglas de negocio que funcionen adecuadamente en el servicio que se pretende ofrecer.

Centraremos nuestra presencia en el mercado considerando los siguientes elementos:

- **El propósito** de incrementar el valor del producto y la experiencia de compra del cliente a través del uso de tecnología. Permitir a los clientes ganar uno de los recursos más importantes, el tiempo.
- **La presentación** impecable del producto a fines de brindar total confianza a los clientes y lograr que estos sean reconocidos a través del marketing boca a boca o mejor dicho, publicación a publicación.
- **El promover** hábitos de alimentación balanceada en Trujillo, para lograr una sociedad comprometida con su salud y con el medio ambiente.
- **El formato** entrega rápida a domicilio. Compras en línea asequibles y sin complicaciones. Vivir de prisa no es motivo para descuidar la salud.

4.3. Fuerzas competitivas de Porter

4.3.1. Amenaza de nuevos competidores

Las barreras de entradas para creación de este tipo de empresas son flexibles por lo que la amenaza de ingreso de nuevos competidores es moderada:

- La inversión inicial en maquinaria y equipos, contratación de personal.
- Los restaurantes existentes suelen producir a gran escala, esto elevaría las barreras de entrada, ya que requieren una mayor inversión al nuevo entrante.
- No se requiere mano de obra calificada para trabajar en el sector.
- Algunas marcas ya están posicionadas, son diversas las empresas que ya cuentan con alta participación en el mercado, sin embargo, existe un alto poder de negociación por parte del consumidor por la gran cantidad de competidores en el mercado.

El alcance a los diversos canales de distribución es accesible.

4.3.2. Poder de negociación de los proveedores

Existe actualmente un poder de negociación bajo, pues se elige entre numerosas empresas; pequeñas y medianas incluso en la región, que tienen la disponibilidad de brindar los insumos, maquinarias y personal, permitiendo un cambio rápido y fácil de cualquiera de ellas, esto lleva a tener mejores condiciones para el negocio.

Teniendo en consideración que el servicio a ofrecer es un restaurante delivery de comida saludable, nuestros principales proveedores de insumos serán las empresas que comercializan insumos frescos y naturales, considerando también los principales mercados en la ciudad de Trujillo.

4.3.3. Poder de negociación de los clientes

Los clientes tienen acceso a múltiples tiendas de alimentos, no somos los únicos ofertantes. La oferta masiva en bares, restaurantes, comida para llevar e incluso supermercados, dan opción de negociar. Sin embargo, el precio y la diferenciación del producto o servicio son factores decisivos.

Además, se considera que la competencia podría ingresar en cualquier momento y el costo de cambio sería cero, por lo que se puede hacer de forma inmediata.

4.3.4. Amenaza de servicios sustitutos

En un escenario inmediato, los productos o servicios existentes satisfacen una misma necesidad; alimentarse, por ello son reemplazables fácilmente, opciones como menús ejecutivos, pollerías, pizzerías, fast food, comida oriental, y demás servicios relacionados, los cuales tienen como fin satisfacer la necesidad de saciar el hambre de las personas, podríamos considerarlos como una amenaza alta.

Adicionalmente, es posible que nuestros clientes potenciales preparen sus platos de comida en sus hogares con los ingredientes de su preferencia, esta opción se fortaleció durante la cuarentena por un tema de seguridad debido al Covid-19.

Sin embargo, debido al ascendente crecimiento de consumo de comida con mejores ingredientes, libres de preservantes, conservantes y bajos en grasas saturadas, hace que perfiles como nutricionistas, deportistas o profesionales de la salud, tengan un mayor interés en optar por una alimentación balanceada variada, que nuestra propuesta si considera.

4.3.5. *Nivel de rivalidad de los competidores*

En un escenario inmediato, existe gran cantidad de competidores en el sector gastronómico, por lo que el nivel de rivalidad que existe es alto, con una presencia de ofertas tradicionales que ya cuentan con una experiencia en el mercado y con una participación aún no conquistada por el negocio entrante, por lo que se busca ingresar poco a poco.

Sin embargo, la presencia de pocas opciones con características similares a la propuesta potencial que se ofertará, presenta condiciones favorables para el crecimiento de la misma ya que disminuye la rivalidad y la competencia generada no es muy intensa.

Hemos identificado que son dos las empresas en el mercado trujillano que ofrecen un producto o servicio semejante al que se piensa ofertar; el cual consiste en brindar un plato de comida saludable en horarios de almuerzo y a través de una distribución delivery. Una de ellas es Ensaladu; mencionada en la parte de benchmarking, que cuenta con un restaurante físico, la segunda es Go Fresh Healthy food, la cual ofrece planes semanales y mensuales de menú. Ambas tienen entre 4 y 5 años de funcionamiento en el mercado, ofrecen precios desde 10 y 12 soles. También ofrecen descuentos de envíos gratuitos a sus clientes recurrentes, constantes campañas promocionales; lo que podría poner en riesgo la calidad de insumos al buscar un ahorro

de costo, así mismo ambas promocionan a través de redes sociales. Es importante mencionar que ninguna de las opciones tiene un mecanismo de servicio post venta visible para sus consumidores, tampoco ofrecen asesoría nutricional ni presentaciones ecoamigables en el empaque.

Según (Arbaiza, 2013), si bien las empresas de un sector compiten entre sí, también son dependientes unas de otras.

A continuación, mostramos un resumen gráfico del estudio de las cinco fuerzas de Porter:

Figura N° 12. Resumen Fuerzas de Porter



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

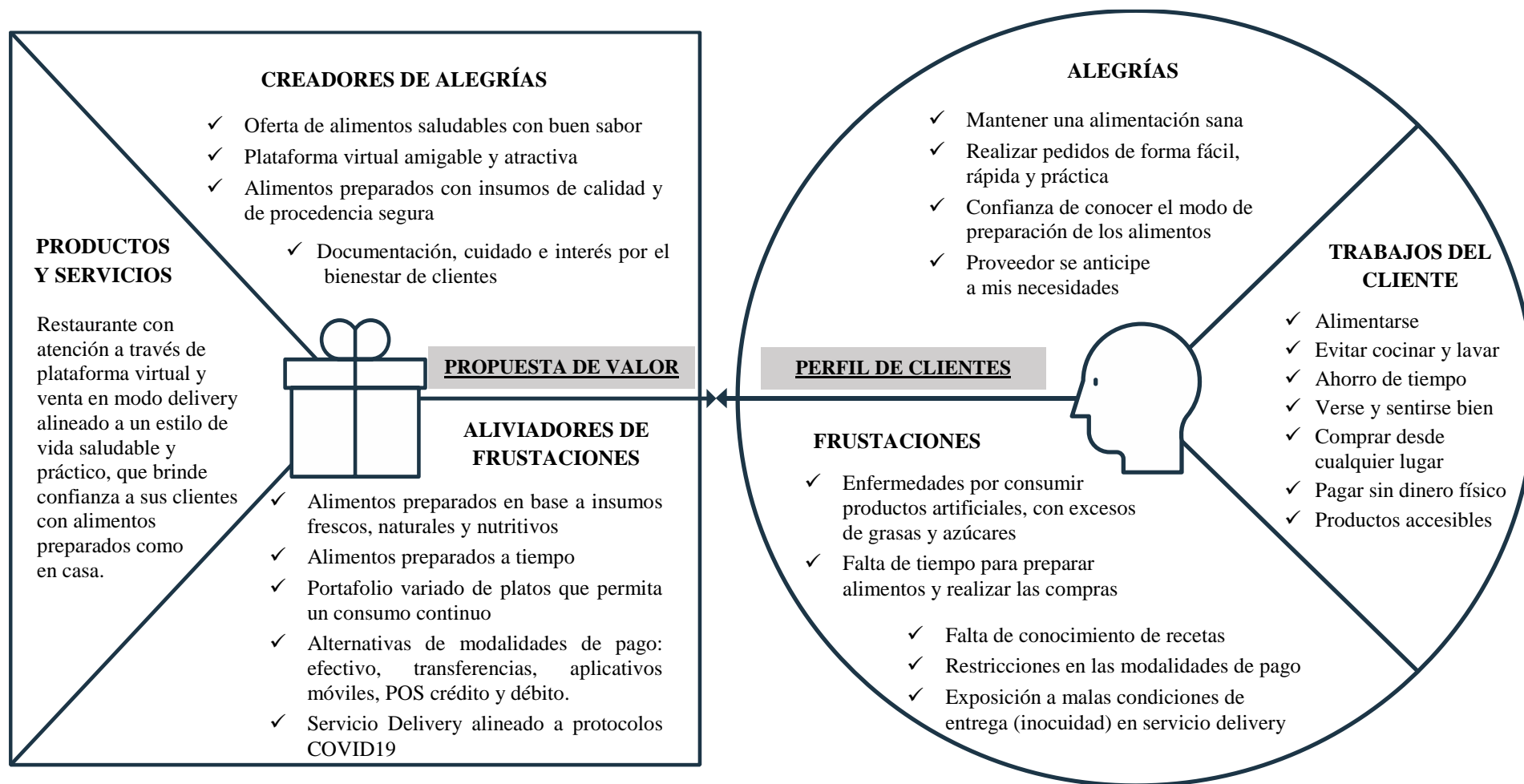
4.4. Stakeholders externos

Se identificaron los diversos grupos de interés en torno a la propuesta de negocio planteada (Ver Anexo N° 7).

CAPÍTULO V ANÁLISIS DEL PROBLEMA Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN

5.1. Análisis de la propuesta de valor

Figura N° 13. Propuesta de valor



5.2. Análisis de la propuesta de solución: Modelo de Negocio

El modelo de la presente propuesta de negocio se resume en la siguiente tabla.

Tabla N° 6. Modelo de negocio CANVAS

<u>ASOCIADOS CLAVE</u> ALIADOS <ul style="list-style-type: none">• Gimnasios• Clubes• Nutricionistas PROVEEDORES <ul style="list-style-type: none">• De Insumos• De Empaques	<u>ACTIVIDADES CLAVE</u> LOGÍSTICA DE ENTRADA Aprovisionamiento de insumos frescos y saludables. PRODUCCIÓN Bajo procesos de calidad e inocuidad garantizada. LOGÍSTICA DE SALIDA Servicio puntual, temperatura adecuada y empaques ecoamigables.	<u>PROPUESTA DE VALOR</u> CUIDADO DE LA SALUD Insumos frescos y saludables bajo las proporciones adecuadas conforme a lo requerido por el consumidor trujillano. VARIEDAD DE PLATOS Portafolio variado de platos que evite el agotamiento del consumidor. INOCUIDAD Estricto cuidado por la calidad e inocuidad del producto. ASESORÍA NUTRICIONAL Documentación, cuidado e interés por el bienestar de los clientes.	<u>RELACIÓN CON CLIENTES</u> DIRECTA Insumos frescos y saludables bajo las proporciones justas. PERSONALIZADA Portafolio variado de platos que evite el agotamiento del usuario.	<u>SEGMENTOS DE CLIENTES</u> <ul style="list-style-type: none">• Personas del NSE: A, B y C• Entre 20 y 69 años• Orientadas a una alimentación saludable• Dispuestas a adquirir alimentos a través de un servicio delivery
	<u>RECURSOS CLAVE</u> <ul style="list-style-type: none">• Personal• Infraestructura• Capital		<u>CANALES</u> <ul style="list-style-type: none">• Redes Sociales• Vía telefónica• Página Web• Delivery	
	<u>ESTRUCTURA DE COSTOS</u> <ul style="list-style-type: none">• Costos Fijos: Mobiliario, sueldos, alquileres, contabilidad y publicidad.• Costos Variables: Insumos		<u>FUENTES DE INGRESO</u> <ul style="list-style-type: none">• Venta de comida saludable: en planes semanales, mensuales, etc.• Asesoría nutricional: atención personalizada a consumidor.	

Elaboración: Autores de esta tesis.

5.2.1. Segmento de clientes

El segmento de clientes al que se dirige la presente propuesta de negocio considera a personas cuyas edades están entre 20 a 69 años, pertenecientes al NSE A, B y C ubicadas en los distritos de Víctor Larco Herrera y Trujillo y que buscan tener una alimentación saludable a través de un servicio de comida delivery empacado de forma práctica y segura.

Los trabajos que desean realizar los clientes son:

- Alimentarse
- Evitar cocinar y lavar el servicio
- Ahorrar tiempo
- Verse bien y sentirse bien

Dentro de sus frustraciones podemos ver que conciben:

- Enfermedades por consumir productos artificiales, con excesos de grasas y azúcares
- Falta de tiempo para preparar alimentos y realizar las compras
- Falta de conocimiento de recetas
- Restricciones en las modalidades de pago
- Exposición a malas condiciones de entrega (inocuidad) en servicio delivery

Dentro de las alegrías que conciben tenemos:

- Mantener una alimentación sana
- Realizar pedidos de forma fácil, rápida y práctica
- Confianza de conocer el modo de preparación de los alimentos
- Proveedor se anticipe a mis necesidades

5.2.2. Propuesta de valor

La propuesta de valor se basa en ofrecer la mejor alternativa de comida saludable en la ciudad de Trujillo, contando con variedad de platos, atención personalizada, insumos y porciones saludables e inocuidad. El restaurante ofrecerá además un estilo de vida saludable, documentando de manera nutricional para informe del cliente.

Por tanto, la propuesta se basa en:

- Portafolio variado de platos que evite el agotamiento del consumidor
- Documentación, cuidado e interés por el bienestar de los clientes
- Estricto cuidado por la calidad e inocuidad del producto
- Atención Delivery

Según (Arbaiza L. , 2013), con la estrategia de diferenciación, la empresa debe destacar el ser diferente y única en el sector, es por ello que se ha considerado detallar los siguientes atributos apuntando a la fidelización del público.

- a) Segmentos:** La empresa es capaz de segmentar sus mercados, los mismos que se diferencian y sustentan por el precio propuesto, sin perder el factor exclusividad.
- b) Calidad de insumos:** Siendo uno de los puntos distintivos del producto ofrecido, donde el costo propuesto se justifica. Su buena aplicación generará una dificultad ante los rivales de imitar el producto o servicio.
- c) Tecnología:** Utilizando las herramientas necesarias para apoyar a obtener una cuota significativa de participación en el mercado, a través de base de datos y la gestión de la misma.
- d) Fidelización del cliente:** Punto clave de esta estrategia, que busca mantener a los clientes actuales, ya que son importantes para el crecimiento y posicionamiento de la marca. Los consumidores se sienten atraídos y considerados ya que perciben atenciones que los hacen sentir parte de la estrategia.
- e) Servicio Post Venta:** La empresa se destaca por su excelente atención al cliente y servicio luego de adquirir la oferta.
- f) Red significativa de distribución:** Es clave para la llegada en el tiempo pactado al momento de solicitar el producto o servicio, asimismo con la imagen y calidad esperadas.
- g) Investigación y desarrollo:** La empresa debe ser muy creativa y contar con el personal preparado, que busque un continuo crecimiento e innovación.

Tabla N° 7. Comparativo del Modelo de negocio

	Mercado Actual	Qhali Fusión
Segmentos	El mercado actual está dirigido a los segmentos: A, B C y D	La propuesta se enfoca en ofrecer a los segmentos A, B y C.
Calidad de Insumos	Los restaurantes actuales utilizan insumos genéricos en proporciones que pueden ser perjudiciales para la salud.	La propuesta considera usar insumos frescos, naturales y bajos en sodio.
Tecnología	Los restaurantes actuales toman sus pedidos vía telefónica o por redes sociales.	La propuesta considera tomar pedidos a través de redes sociales, y además vía página web.
Fidelización del cliente	Los restaurantes actuales se limitan a ofrecer reducción de precios por contratar planes semanales y/o mensuales.	La propuesta considera ofrecer reducción de precios y premios (cuponerías, sorteos) condicionados a un número de pedidos acumulados.
Servicio Post Venta	Los restaurantes actuales no documentan la información y preferencias de sus clientes.	La propuesta considera documentar los datos de sus clientes para analizar el comportamiento de los mismos y brindarles mayores beneficios.
Red significativa de distribución	Los restaurantes actuales tienen un servicio compartido de delivery.	La propuesta considera un servicio delivery exclusivo y propio para las zonas aledañas al local.
Investigación y desarrollo	Los restaurantes actuales no suelen renovar su carta de platos y/o recetas, consideran que tener una carta de platos semanal es suficiente.	La propuesta considera como política la creación de nuevas recetas con una frecuencia mensual, con la finalidad de evitar el hastío del consumidor.
Impulsor de demanda	Los consumidores actuales buscan un plato de comida que les permita satisfacer su apetito.	Los consumidores actuales buscan un plato de comida que les permita satisfacer su apetito, mediante una alimentación balanceada con una proporción promedio de vegetales del 30%.

Elaboración: Autores de esta tesis

5.2.3. Canales

Se consideran múltiples canales de distribución, el cual incluye la página web, redes sociales (Facebook, Instagram, entre otros). Además, la empresa se podrá

comunicar con los clientes a través de correo electrónico o WhatsApp, el cual será usado para promocionar a la empresa o atender quejas o reclamos. También se hará uso de mensajes de texto para hacer las promociones. Las ventas serán a través del delivery propio.

5.2.4. *Relación con el cliente*

Básicamente este modelo propone

Directa

Insumos frescos y saludables bajo las proporciones justas con un portafolio variado.

Personalizada

Buen trato y manejo de minería de datos para orientación y fechas clave.

5.2.5. *Socios clave*

Los socios claves serán los proveedores de los insumos, proveedores de empaques, gimnasios, clubes deportivos, nutricionistas, entre otros potenciales para establecer alianzas. Para este fin, se deberá contar con contactos directos a fines de asegurar una relación estrecha y duradera.

5.2.6. *Actividades clave*

La orientación para las actividades clave se centra en tres aspectos

Logística de Entrada

Aprovisionamiento de insumos frescos y saludables, cuidando mantener negociaciones y controles de los proveedores.

Producción

Bajo procesos de calidad e inocuidad garantizada. Plantearemos la manufactura sincronizada bajo modelos de atención pull.

Logística de Salida

Gestión de la distribución con el servicio puntual, temperatura adecuada y empaques ecoamigables.

5.2.7. *Recursos clave*

Para el negocio propuesto se considera como recursos clave al personal profesional que preparará cada uno de los platos, al que será responsable del manejo de

la página web; a los administrativos que procesarán información del funcionamiento del negocio; al equipo y utensilios de cocina y los vehículos de reparto. La cocina contará con el mobiliario necesario para preparar y mantener los alimentos. Finalmente se debe contar con vehículos motorizados que garanticen la entrega puntual de los pedidos. Consideramos el recurso capital a través de crédito bancario y aporte de los socios.

5.2.8. Fuentes de ingresos

Los ingresos del negocio provienen principalmente de las ventas directas que serán recibidos por pedidos y por asesorías nutricionales y personalizadas que el cliente requiera. Se aceptará efectivo, transferencias, pagos con aplicativos móviles, tarjetas de débito y crédito.

Cabe recalcar que, para el desarrollo del presente plan de negocio, en primera instancia se decide tomar en consideración, en el horizonte de los primeros cinco años, la oferta única de platos de almuerzo conforme a los resultados del estudio de mercado. Posteriormente se evaluará la posibilidad de crecimiento a platos de cena y desayuno en el orden respectivo dependiendo de la respuesta del mercado hacia la empresa y la demanda en el tiempo transcurrido.

5.2.9. Estructura de costos

Se cuenta con costos fijos y variables. Los costos variables están relacionados con los insumos con los que se preparan los platos, por lo que a mayores pedidos, mayor será la compra de estos. En cuanto a los costos fijos se consideran los sueldos de los colaboradores entre ellos los cocineros, repartidores, auxiliares de servicio y de atención al cliente; los gastos por servicios públicos, el alquiler del local, los gastos por el mantenimiento de la página web, los gastos por mantenimiento de equipos, la depreciación de equipos y mobiliarios. El modelo de negocio se orientará a manejar la estructura contable Contabilidad de Throughput que se detallará en la sección correspondiente.

CAPÍTULO VI ESTUDIO DE MERCADO

Dado que la investigación se encuentra asociada a reconocer el grado de aceptación del modelo de negocio, en el presente estudio se emplean entrevistas a expertos del sector gastronómico de Trujillo y se emplea el método cuantitativo a través de encuestas a potenciales usuarios.

6.1. Objetivos del estudio de mercado

El estudio tiene como objetivo principal generar datos estadísticos que permitan calcular el mercado potencial de la propuesta de negocio.

Objetivos Específicos

- a. Identificar perfiles de usuarios potenciales.
- b. Conocer los hábitos de consumo más habituales de los usuarios.
- c. Identificar los medios de adquisición de alimentos más comunes.
- d. Evaluar la idea de negocio.
- e. Cuantificar el interés en la propuesta y medir su aceptación.

6.2. Estudio Cualitativo

6.2.1. *Objetivo del estudio*

Obtener información a través de entrevistas a expertos con conocimientos en gastronomía y nutrición en la ciudad de Trujillo, para identificar la problemática y los conceptos en cuanto a alimentación saludable.

6.2.2. *Tamaño de la población objeto del estudio*

Se identificaron distintas personas conocedoras del tema, según estilo de vida, oficio, profesión, nivel académico y ocupación. Lo que permitió seleccionar un grupo de cinco personas: una máster en nutrición deportiva, una psicóloga, un estudiante de Ing. Agroindustrial, una persona con estilo de alimentación vegana y una ama de casa.

6.2.3. *Ficha técnica*

Las entrevistas a expertos fueron diseñadas con preguntas abiertas, se realizaron en el mes de Julio año 2020 y se utilizó como herramienta la aplicación Google Meet. La estructura de las mismas, como preguntas y opiniones, se pueden observar en el Anexo N° 8.

En cada una de las entrevistas realizadas se contó con un moderador y un entrevistado:

Moderadores: Integrantes de la tesis.

Entrevistados: Se muestra en la siguiente tabla.

Tabla N° 8. Personas entrevistadas

NOMBRE	OCUPACIÓN
Karla Anticona	Nutricionista
Miriam Alba Vidal	Psicóloga
Jorge Azcarate	Ingeniero de Sistemas
Daniel Espejo	Estudiante
Verónica Moreno	Ama de casa

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

La metodología aplicada consistió en la recopilación de datos, en donde se transcribieron todas las entrevistas, para el posterior análisis de las respuestas con la finalidad de determinar cuáles serían los factores más determinantes en nuestro público objetivo.

6.2.4. Preguntas

En resumen, todos los expertos entrevistados definieron como alimentación saludable lo siguiente:

“Alimentos preparados en base a insumos frescos, balanceados, sin conservantes, en proporciones justas y que aporten un valor nutricional importante al consumidor.”

Conforme a lo anteriormente mencionado, cabe recalcar que ninguno de ellos entendió por el concepto “saludable” a una dieta estrictamente baja en calorías, la única puntualización que se tuvo fue una dieta baja en grasas saturadas.

En este sentido, la diferenciación entre un restaurante normal y el presente proyecto será la forma de preparación de los alimentos lo cual jugará un papel clave para este negocio. Generalmente los negocios buscan rentabilizar sus productos o servicios tomando medidas que sacrifican calidad, por ejemplo:

- Freír piezas de alimentos reutilizando aceite.
- Utilizar insumos altos en grasas por ser de bajo costo.

- Utilizar ingredientes regulares cuyas propiedades no tienen beneficio alguno para la salud.
- Platos desproporcionados y con alto nivel de carbohidratos, etc.

Cabe recalcar que con respecto a la claridad del de los términos de la encuesta, las personas entrevistadas tenían conocimiento sobre los términos como comida saludable, restaurant de comida saludable y delivery.

6.3. Estudio cuantitativo

6.3.1. *Objetivo general*

El objetivo de este estudio es presentar la propuesta: “Plan de negocio para un restaurante de comida saludable en la ciudad de Trujillo”, ante una encuesta en la que las respuestas obtenidas generen datos que permitan determinar nuestro público objetivo y que confirmen nuestra oferta de valor.

6.3.2. *Tamaño de la población objeto del estudio*

La población de investigación está conformada por el grupo de habitantes entre 20 y 69 años de los distritos de Trujillo y Víctor Larco Herrera la cual corresponde a 242,669 personas según el Censo Nacional de Población y Vivienda 2017 (INEI, 2018).

6.3.3. *Determinación de la muestra*

Dado el tamaño de población, procedemos a calcular el tamaño de muestra teniendo en consideración la premisa de población infinita. (UNEMI, 2015)

$$\lim_{N \rightarrow \infty} n = \frac{Z^2 p q}{E^2}$$

Dónde:

N = tamaño de la población

Z = nivel de confianza (95%, 1.96)

P = probabilidad de éxito, o proporción esperada (50%)

Q = probabilidad de fracaso (50%)

E = error de muestra (5%)

Según fórmula precedente, el tamaño de muestra resulta en 384 personas y a fines de llevar a cabo el presente estudio se encuestará a 390 personas.

6.3.4. Técnica e instrumentos de recolección de datos

Para el análisis cuantitativo se utilizó el instrumento llamado cuestionario estructurado con dieciocho preguntas (abiertas y cerradas), ubicadas en el Anexo N° 9. La aplicación se realizó de manera virtual a través de la herramienta forms de Office). La estructura de la encuesta se detalla en el (Anexo N° 8).

6.3.4.1. Método de recopilación de la muestra

Los instrumentos seleccionados para recabar información incluyeron encuestas estructuradas a la muestra compuesta por 390 encuestados cuyos resultados se ubican en el Anexo N° 10.

6.3.4.2. Tratamiento estadístico de los datos

El procesamiento de información se desarrolló en Excel. El procesamiento de información se realiza haciendo uso de técnicas estadísticas (tablas, figuras, cuadros resúmenes, entre otros).

6.3.4.3. Ficha Técnica de encuesta

Objetivo:

Evaluar la aceptación de la propuesta de negocio y las preferencias de los consumidores.

Universo: 242,669 personas entre 20 y 69 años de los distritos de Trujillo y Víctor Larco Herrera

Tamaño de la muestra: 390 personas entrevistadas

Margen de error: Se tiene un margen de error de +/- 5.0%

Nivel de confianza: Se asume un nivel de confianza de 95% y una probabilidad de éxito y fracaso máxima en las proporciones poblacionales ($p=q=0.5$)

Nivel de representatividad: El estudio permite inferir sobre el total de la población en el rango de estudio. El 95.9% de la muestra seleccionada vive en los distritos de Víctor Larco y Trujillo.

Diseño Muestral: Aleatorio

Fecha de trabajo: 05 de febrero al 28 de marzo del 2021

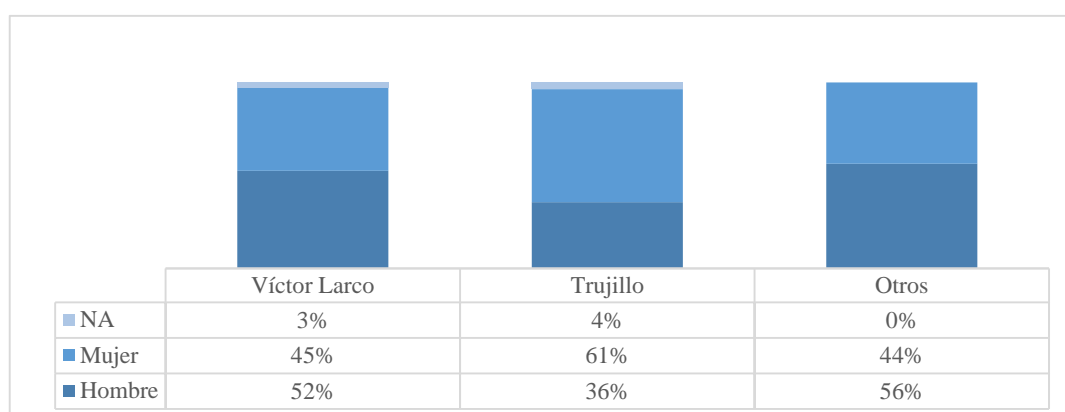
Tiempo de duración: 04 minutos

6.4. Resultados

A continuación, se muestran los resultados de la encuesta aplicada a la muestra y los puntos más relevantes considerados dentro de ella.

Con respecto al 100% de la muestra, podemos afirmar que el 95.9% de la población encuestada corresponde a los distritos en estudio, 46.9% en Víctor Larco y 49.0% en Trujillo; y en líneas generales el 44.4% son hombres, 52.6% mujeres y el 3.1% de la muestra no especifica género.

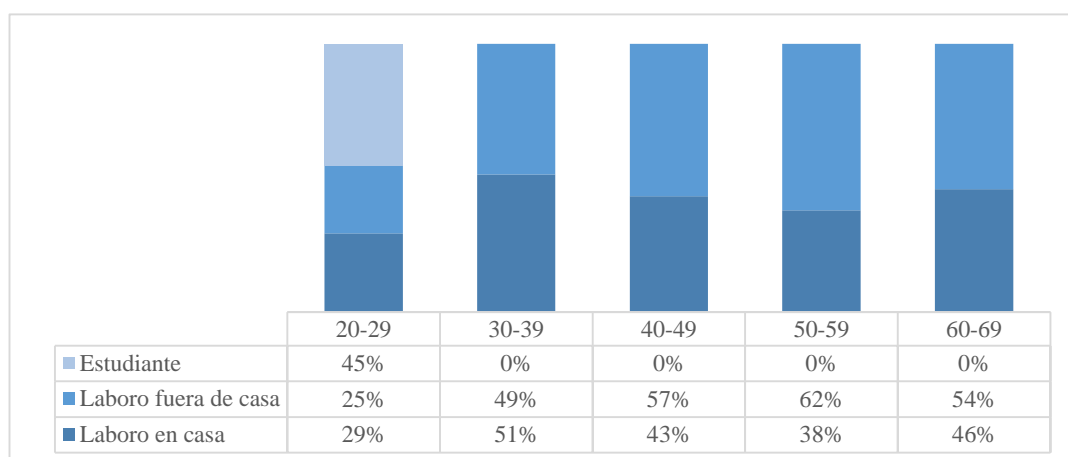
Figura N° 14. Participación por distrito y género



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

De igual forma, el 100% se encuentra dentro del rango de edad considerado para clientes potenciales, siendo el 40.8% personas que laboran desde casa, 47.7% personas que laboran fuera de casa y 11.5% estudiantes.

Figura N° 15. Participación por edad y ocupación

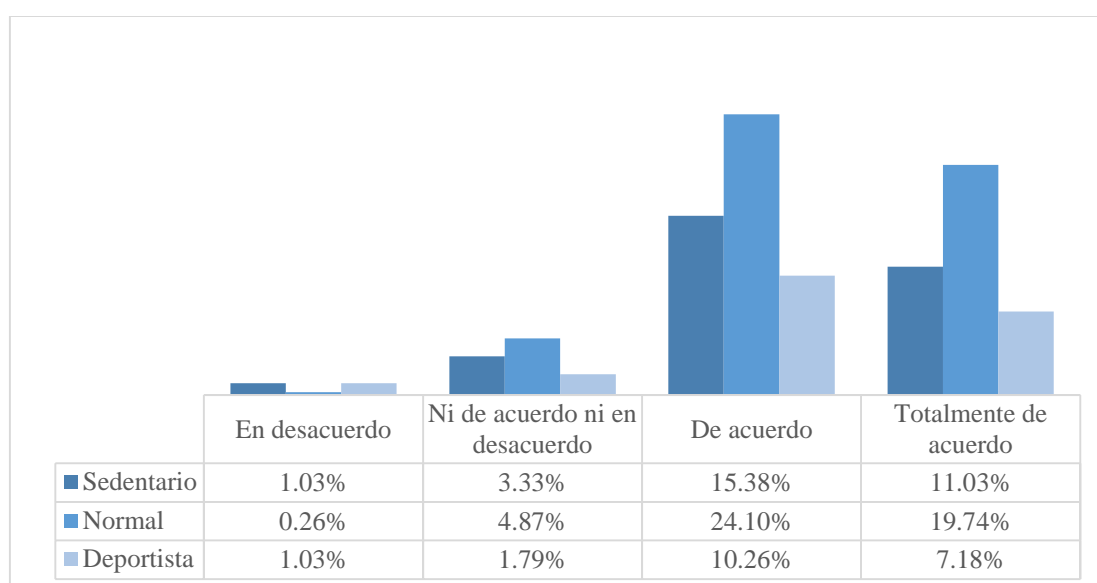


Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Con respecto a la sección de hábitos de consumo, la primera validación de la encuesta corresponde a la importancia que brindan las personas a su salud en su alimentación diaria, por la cual podemos concluir que el 87.7% de las personas considera que cuida de su salud al elegir sus alimentos.

De igual forma, de este 87.7% de personas que cuidan su salud, 43.8% practica actividad física de manera normal, es decir de 1 a 2 veces por semana, 26.4% son personas sedentarias y 17.4% son personas consideradas deportistas, puesto realizan actividad física como mínimo 3 veces por semana.

Figura N° 16. Cuidado de la salud al elegir los alimentos y actividad física

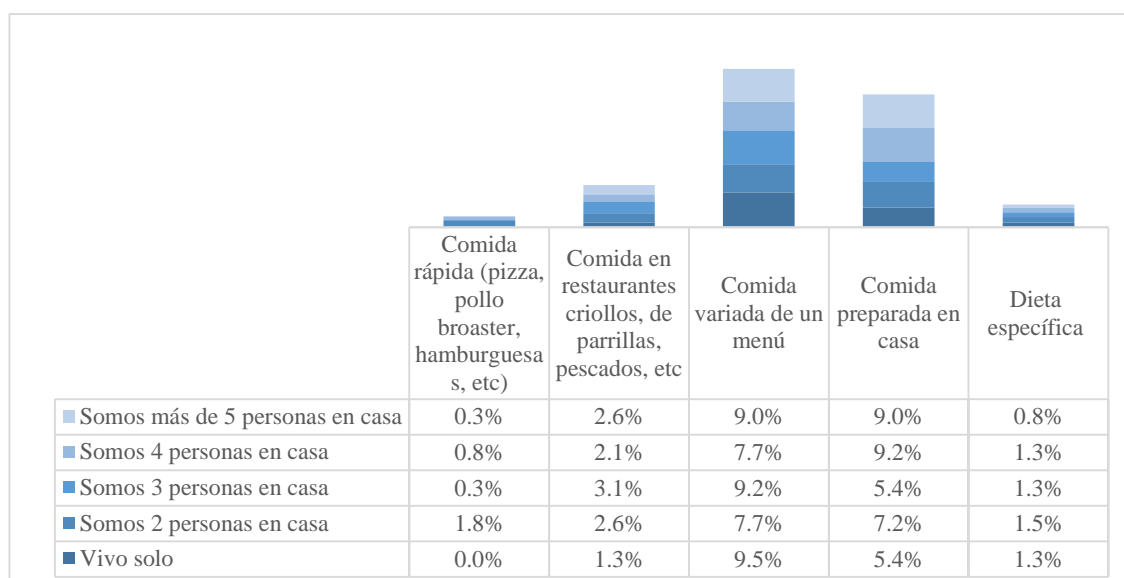


Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

La segunda validación de la encuesta corresponde al tipo de alimentos que suelen consumir las personas de forma diaria en el almuerzo, mediante esta validación podemos concluir que el 85.4% de las personas se encontraría dentro del mercado potencial. Siendo el 85.4% la suma del porcentaje de personas que almuerzan comida variada de un menú 43.1%, comida preparada en casa 36.2% y dieta específica 6.2%.

Cabe recalcar que el mercado con mayor facilidad a penetrar sería el de las personas que ya almuerzan en un menú, es decir el 43.1% y en cuanto a las personas que almuerzan comida preparada en casa, nos enfocaríamos en el porcentaje de personas que viven solas o en las que viven como máximo tres personas en casa a fines de no impactar en la economía del hogar.

Figura N°17. ¿Qué tipo de comida suelo consumir en el almuerzo?

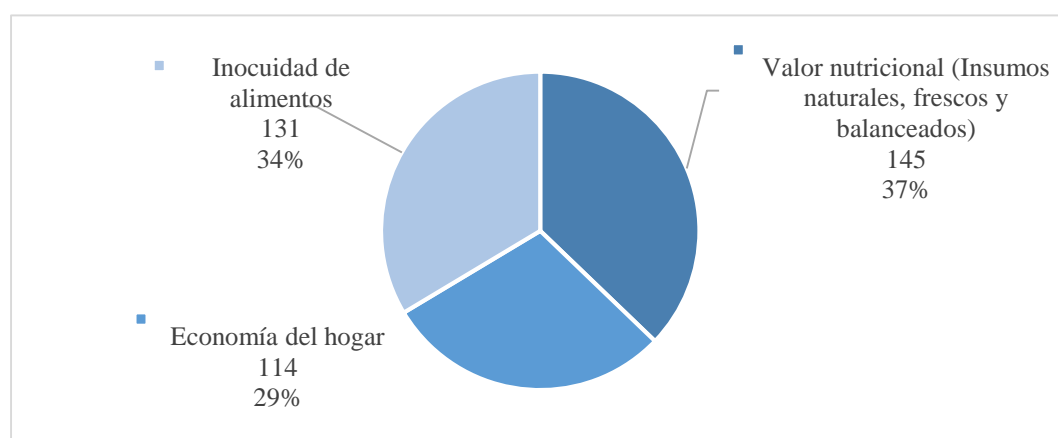


Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

La tercera validación de la encuesta es crucial para identificar los motivos principales por los cuales las personas eligen o elegirían almorzar comida preparada en casa, esto nos permite identificar el punto más valorado por el mercado con la finalidad de poder incrementar el potencial en él.

Mediante la siguiente figura podemos concluir que el 37% de las personas valora como punto más importante para decidir almorzar en casa el valor nutricional de sus alimentos, seguido de la inocuidad de estos y, por último, la economía del hogar.

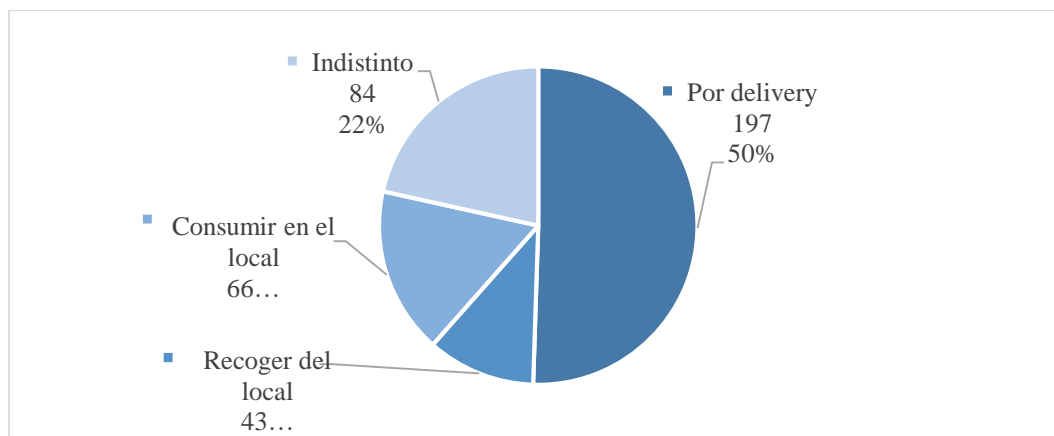
Figura N° 18. Si usted eligió o eligiera consumir comida preparada en casa, ordene los atributos que lo llevarían a tomar esta decisión del 1 al 3 donde 1 es el menos importante y 3 el más importante



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

La cuarta validación de la encuesta nos reafirma el comportamiento del mercado dada la coyuntura actual originada por la pandemia, hoy por hoy el mercado tiene como primera opción el consumo mediante delivery.

Figura N° 19. Si escogiera no cocinar en casa, ¿cómo preferiría adquirir sus alimentos?

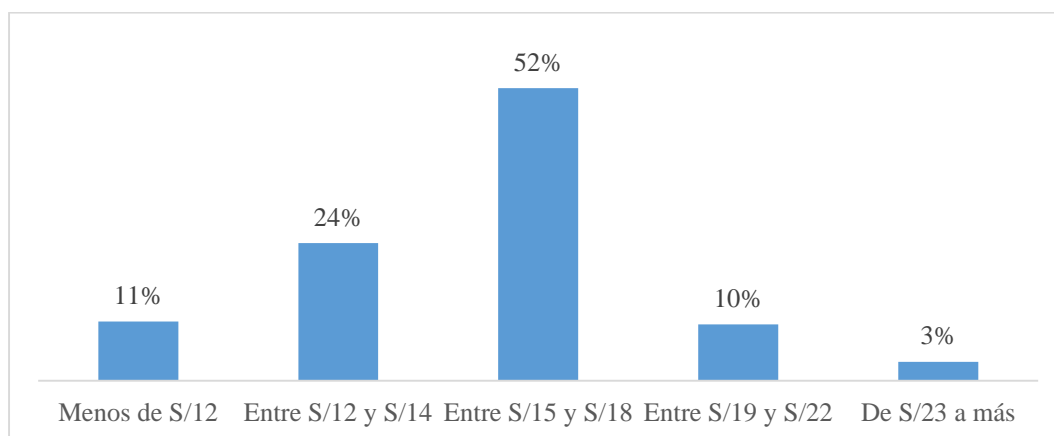


Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Esta validación nos indica que el 72% de las personas encuestadas podría optar por la adquisición de alimentos a través de un servicio delivery.

La quinta validación en esta sección nos indica el rango de costo que las personas encuestadas pagan actualmente por sus almuerzos, mediante el cual podemos resaltar que el 62% de las personas gastan entre S/15 y S/22 diarios en sus almuerzos.

Figura N° 20. ¿Cuánto suele gastar por sus almuerzos diarios?

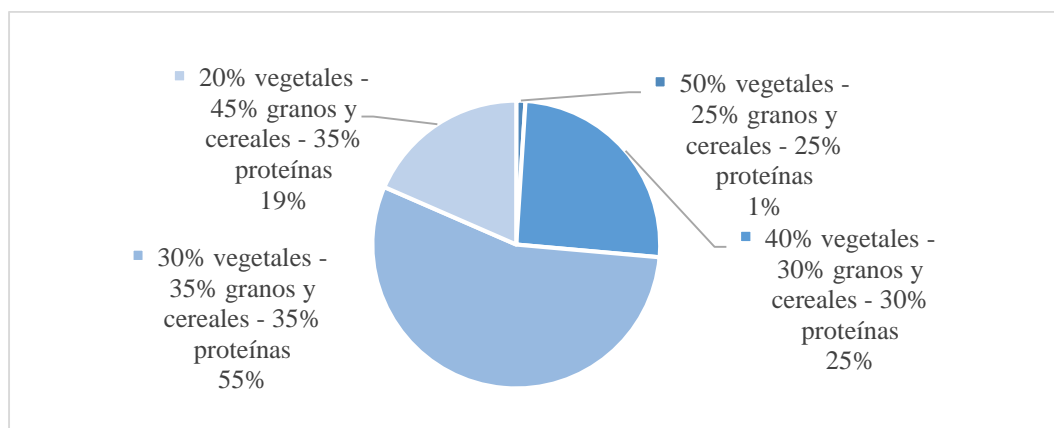


Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

La sexta y última pregunta nos permite conocer la disposición del consumidor a fines de mantener una alimentación balanceada en la cual podemos concluir que más de

la mitad de la muestra está de acuerdo con adoptar las proporciones siguientes en su régimen alimenticio: 30% vegetales - 35% granos y cereales - 35% proteínas.

Figura N° 21 Considerando que para tener una alimentación balanceada la proporción de nuestro plato debería consistir en 50% vegetales, 25% cereales y 25% proteínas, ¿bajo qué proporciones estaría dispuesto a alimentarse usted a fines de mantenerse saludable?



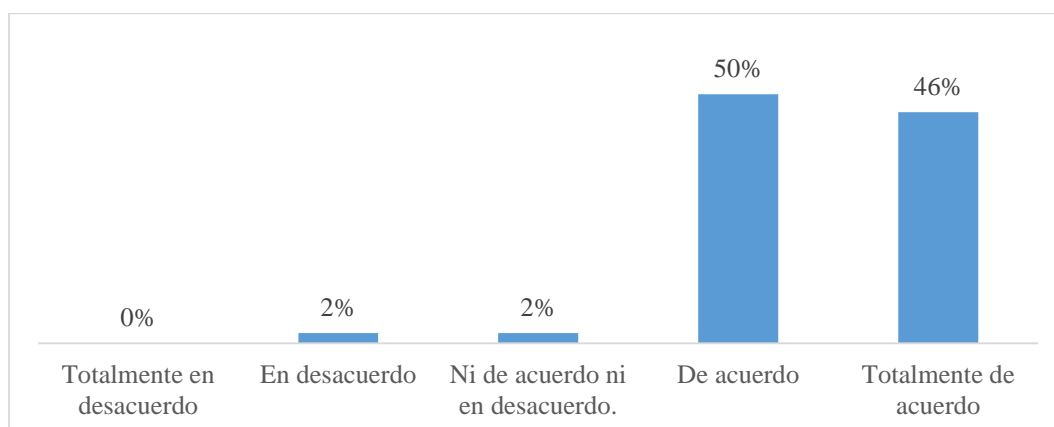
Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

6.4.1. Evaluación de idea de negocio

Con respecto a la sección de sobre la evaluación de la idea del negocio los resultados obtenidos en la encuesta son los detallados a continuación.

El 96% de las personas encuestadas ratifican que la propuesta del negocio es atractiva validando la misma.

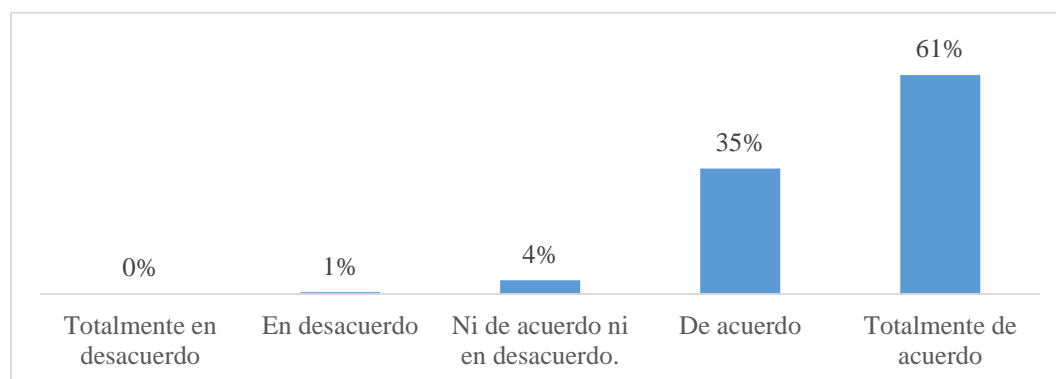
Figura N° 22. La propuesta de negocio descrita es atractiva



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

De igual manera, el 96% de personas afirma que les gustaría tener una alimentación balanceada sin recurrir a dietas rígidas, es importante mencionar que estas últimas, podrían tener efectos colaterales como, por ejemplo, según la Dra. Alejandra Ibarro Delgado en un estudio publicado por Research Gate, las dietas bajas en carbohidratos pueden originar síntomas depresivos y/o ansiosos (ResearchGate, 2021).

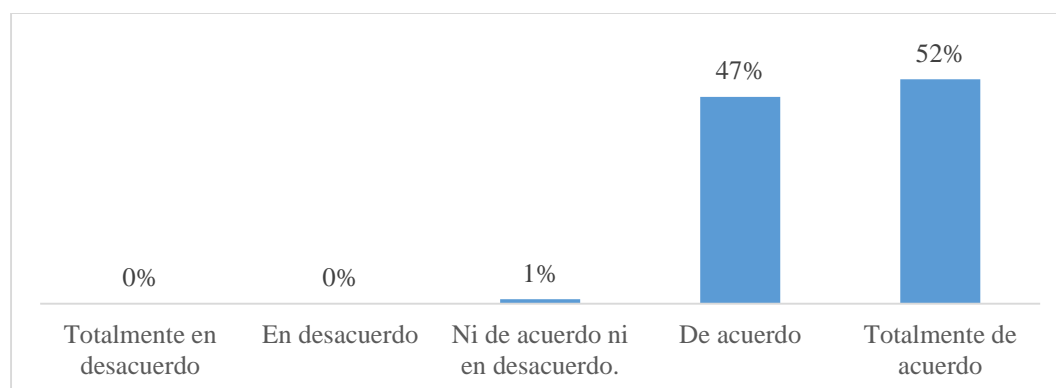
Figura N° 23. Me gustaría tener una alimentación balanceada sin hacer una dieta rígida y baja en calorías



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

En esta sección, se realiza la validación de lo revisado en el análisis SEPTeg en el factor ecológico y medio ambiental, en el cual el 99% de personas reafirma la importancia del cuidado del medio ambiente.

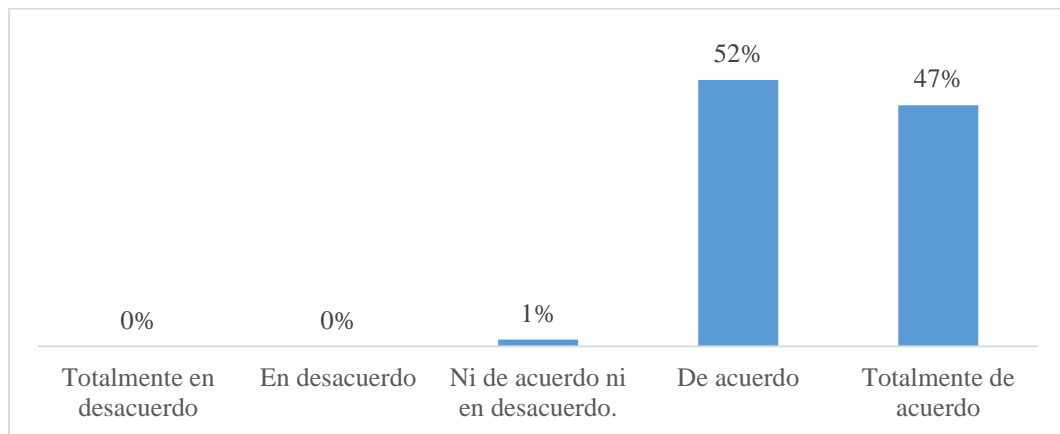
Figura N° 24. El empackado ecoamigable de mi almuerzo es importante



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

La siguiente validación nos reafirma la tendencia actual orientada hacia la digitalización, arrojando como resultado que el 99% de las personas considera importante tener opciones de pago digitales a fines de poder adquirir el servicio. Cabe recalcar que no contar con este tipo de facilidades podría afectar la viabilidad de la propuesta de negocio impactando el proceso de cobranza.

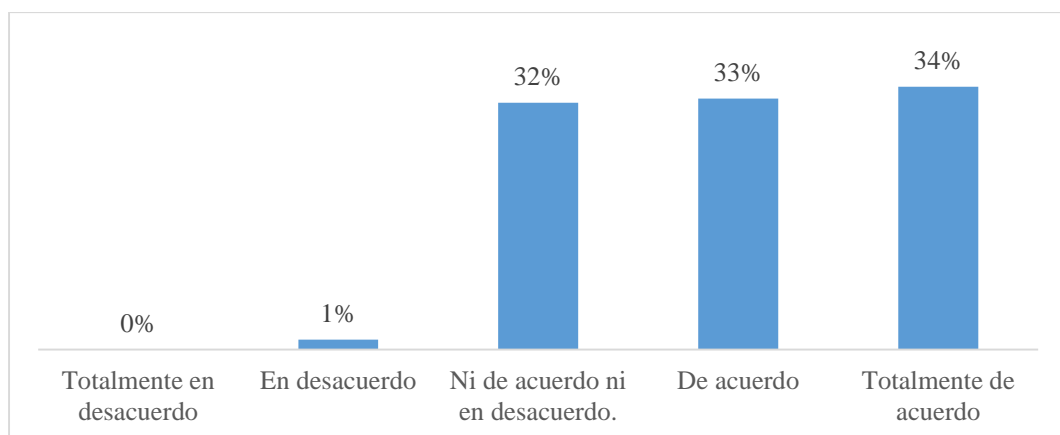
Figura N° 25. Es importante tener opciones de pago digital



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Respecto a la importancia que otorgan las personas encuestadas al conocimiento sobre los beneficios nutricionales de sus alimentos podemos afirmar que el 67% se encuentra a favor, lo cual valida el análisis SEPTTEG realizado en cuanto a los factores social y cultural.

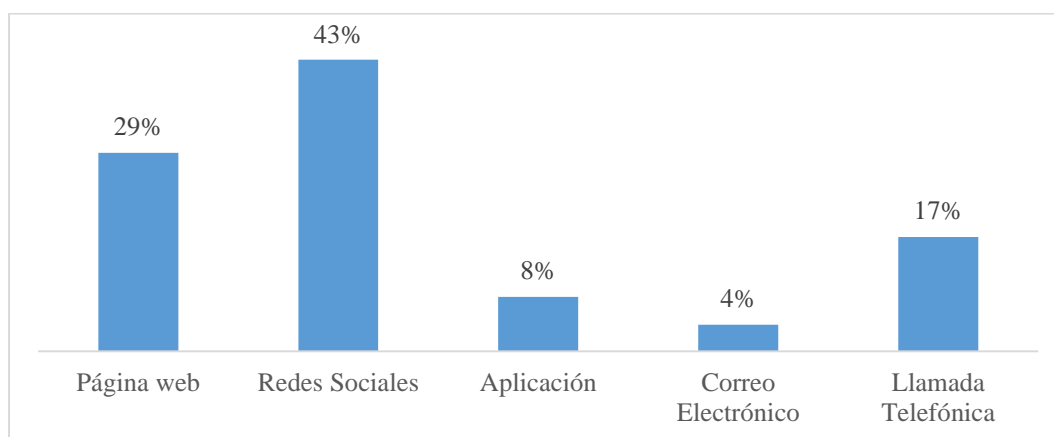
Figura N° 26. Es importante conocer los beneficios y/o propiedades nutricionales de mi almuerzo



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Finalmente, la última validación en la encuesta consiste en identificar cuál sería el medio para interactuar con el negocio con mayor preferencia por parte del mercado. Como medio principal se obtuvo las redes sociales con un 43%, en segundo lugar, la página web con un 29% y, en tercer lugar, a las llamadas telefónicas con un 17% de preferencia. En esta instancia, se procede a descartar las aplicaciones por no tener un interés representativo en el mercado y en el caso del correo electrónico, quedaría únicamente como un medio informativo.

Figura N° 27. ¿Por qué medio le gustaría interactuar con nuestro negocio?



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

6.5. Conclusiones

Del presente estudio de mercado podemos concluir que el mercado se conforma por población del nivel socioeconómico A, B y C la cual reside y/o trabaja en los distritos de Trujillo y Víctor Larco Herrera y tiene entre 20 a 69 años de edad, cuidan de su salud al elegir sus alimentos, están dispuestos a adquirir sus alimentos mediante un servicio delivery, tienen un presupuesto en el rango de 15 a 22 soles para sus almuerzos y muestran interés por la propuesta de negocio.

Cabe recalcar que al 96% de estos consumidores le gustaría tener una alimentación balanceada sin hacer una dieta rígida y baja en calorías, el 99% aprecia los empaques ecoamigables, el 99% considera importante tener facilidades de pago digitales y el 67% considera importante conocer los beneficios nutricionales de sus alimentos.

6.6. Tamaño del mercado del universo

El universo en este estudio está conformado por la población de los distritos de Trujillo y Víctor Larco Herrera de las edades de 20 y 69 años aproximadamente. Según información publicada por INEI con respecto al último censo, esta población se encuentra conformada por 200,078 personas del distrito de Trujillo y 42,591 personas del distrito de Víctor Larco Herrera, siendo un total de 242,669 personas en el primer año de operación. Para proyecciones se considera una tasa de crecimiento anual del 3%.

6.7. Tamaño del mercado potencial

El mercado potencial en este caso se encuentra representado por el conjunto de personas con los siguientes atributos:

- Cuidan de su salud al elegir los alimentos para su almuerzo, cuyo resultado según la encuesta obedece al 88% de la población encuestada.
- Almuerzan comida variada de un menú, cuyo resultado según la encuesta obedece al 43% de la población encuestada.
- Almuerzan comida preparada en casa, cuyo resultado según la encuesta obedece al 36% de la población encuestada. Sin embargo, dado que el negocio pretende tomar parte de este mercado, se procede a incluir un 10% de esta población.
- Tienen la disposición de adquirir sus alimentos mediante un servicio delivery, cuyo resultado según la encuesta corresponde al 72% de la población encuestada.
- Mantienen un presupuesto diario para sus almuerzos de S/15 a más, cuyo resultado según la encuesta obedece al 65% de la población encuestada.
- Se encuentran dispuestas a alimentarse bajo las proporciones 30% vegetales - 35% granos y cereales - 35% proteínas en promedio, cuyo resultado según la encuesta corresponde al 81% de la población encuestada.

6.8. Tamaño del mercado disponible

El mercado disponible en este caso sería la población aledaña puesto que los consumidores suelen solicitar servicio delivery de comida a restaurantes cercanos a la zona, para esto se considera una delimitación geográfica del 20% de la población teniendo en cuenta que el establecimiento se ubicará en una zona céntrica dentro del distrito de Trujillo.

6.9. Tamaño del mercado objetivo

Para llevar a cabo la determinación del mercado objetivo tomamos en cuenta al 96% de participación del mercado disponible el cual tiene una aceptación favorable hacia la propuesta de negocio y consideramos una penetración del mercado del 5% para el primer año de operación. En segundo año, esta tasa incrementaría al 7% y en tercer año en adelante, al 10% hasta copar la capacidad de producción en el turno de almuerzos. En resumen.

- Primer año de operación con una participación de mercado del 5% al 90% de la capacidad operativa utilizada equivalente a una producción de 200 platos por día.
- Segundo año de operación con una participación de mercado del 7% al 96% de la capacidad operativa utilizada equivalente a una producción de 270 platos por día.
- Tercer, cuarto y quinto año de operación con una participación de mercado del 10% al 93%, 96% y 99% de la capacidad operativa utilizada respectivamente, equivalente a una producción de 410 platos por día.

Para el cálculo de la capacidad de producción se toma como referencia el benchmark de tres cocinas de restaurantes en formato presencial ubicados en la ciudad de Trujillo.

6.10. Tamaño según la frecuencia de consumo

El tamaño según la frecuencia de consumo se considera un promedio de dos visitas al año. Este indicador brinda una cantidad de 63,466 veces por año de platos proyectados vendidos.

6.11. Determinación de la demanda

A continuación, se muestra la estimación de la demanda con todos los parámetros mencionados en el presente capítulo.

Tabla N° 9. Estimación de la demanda

PERIODO	CRITERIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Tasa de crecimiento de habitantes	Factor	1.03	1.03	1.03	1.03	1.03
Población Trujillo + Víctor Larco	100%	242,669	249,949	257,447	265,170	273,125
Personas que cuidan de su salud al elegir los alimentos para su almuerzo	88%	212,802	219,186	225,761	232,534	239,510
Personas que almuerzan comida variada de un menú + 10% personas que consumen comida casera	47%	99,362	102,343	105,413	108,575	111,833
Personas dispuestas a adquirir sus alimentos a través de un servicio delivery	72%	71,592	73,739	75,952	78,230	80,577
Personas cuyo presupuesto diario para su almuerzo es de S/15 a más	65%	46,626	48,025	49,466	50,950	52,478
Personas que estarían dispuestas a alimentarse bajo las proporciones 30% vegetales - 35% granos y cereales - 35% proteínas en promedio.	81%	37,540	38,666	39,826	41,021	42,252
Delimitación geográfica	20%	7,508	7,733	7,965	8,204	8,450
Aceptación de propuesta	96%	7,200	7,416	7,638	7,868	8,104
Mercado	Factor	0.05	0.07	0.10	0.10	0.10
Total de Personas		360	519	764	787	810
Frecuencia de Consumo	Factor	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50
Total por día	Platos / día	180	260	382	393	405
Total por mes (Lunes a Sábado)	Platos / mes	4,680	6,749	9,930	10,228	10,535
Demanda Total Anual	Platos / año	56,160	80,983	119,160	122,735	126,417

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

6.12. Resumen del capítulo

En este capítulo se ejecutó el estudio de mercado con el fin principal de generar data estadística que nos permita validar y dimensionar el tamaño de nuestro mercado objetivo.

En primera instancia, se confirmó a través de entrevistas con expertos el entendimiento de los consumidores por el concepto alimentación saludable y relacionada, así como también se diseñó la encuesta con tres secciones: datos de control, hábitos de consumo y evaluación de negocio con el objetivo de poder recopilar la información necesaria para la validación del proyecto.

Luego, se definió el universo objeto de estudio, se determinó la muestra y se aplicó la encuesta diseñada a 390 personas a fines de conocer las preferencias y hábitos de los consumidores actuales y medir el grado de aceptación de las personas por la propuesta de negocio.

Finalmente, posterior a la aplicación de la encuesta, se analizó la data obtenida determinando el mercado potencial, el mercado disponible y el mercado objetivo para la estimación de la demanda del proyecto en los cinco primeros años de operaciones.

CAPÍTULO VII PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Para el desarrollo de esta sección tomaremos el modelo de Fred R. David para la planificación estratégica el cual se desglosa en tres etapas claras:

7.1. Formulación de la estrategia

Teniendo como base el estudio de mercado realizado en el capítulo anterior, en esta etapa procedemos a declarar la visión, misión y valores de la empresa; y posteriormente, a realizar una auditoría interna y externa mediante un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la propuesta de negocio. Finalmente, para concluir esta etapa realizamos el cruce de estrategias en la matriz FODA.

7.1.1. Visión

Ser líder en el sector gastronómico brindando alimentos de valor nutricional para los trujillanos.

7.1.2. Misión

Satisfacer las necesidades de los trujillanos mediante la preparación y venta de un portafolio variado de platos saludables en base a insumos frescos y de calidad a través de un servicio ágil, personalizado y ecoamigable.

7.1.3. Valores

Es importante que los empleados de la empresa se identifiquen con la organización con base a principios y reglas que promuevan el trabajo moral y ético. El modelo de negocio que desarrollamos propone los siguientes valores y principios.

- Lealtad y compromiso
- Vocación de servicio
- Puntualidad, orden y disciplina
- Comunicación y trabajo en equipo
- Honestidad e integridad

7.1.4. Auditoría interna y externa

Para el desarrollo de esta fase se procede a realizar el análisis FODA de la propuesta de negocio detallado en la tabla N°9.

Tabla N° 10. Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F1. Oferta de portafolio variado de platos saludables.	O1. Tendencia de estilo de vida saludable.
F2. Educación nutricional acompañada a cada plato.	O2. Baja disponibilidad de empleadas del hogar.
F3. Formato de entrega rápida a domicilio en empaque ecoamigable.	O3. Tendencia hacia el consumo por delivery.
F4. Distintas modalidades de pago al contado con efectivo, pago por aplicativos móviles, tarjeta de crédito o débito.	O4. Nueva normalidad y teletrabajo ha reducido el tiempo disponible de padres en casa.
F5. Acceso al perfil del cliente mediante minería de datos.	O5. Proveedores cercanos para la disponibilidad de insumos, maquinarias y personal.
F6. Bajos costos fijos debido a la ausencia de meseros y un local comercial.	O6. Incentivos del gobierno para dinamizar la economía.
DEBILIDADES	AMENAZAS
D1. Bajas barreras de entrada en el sector gastronómico.	A1. Aparición de nuevos competidores en el mercado.
D2. Falta de experiencia en emprendimiento en el sector.	A2. Inestabilidad política y económica en el país.
D3. Riesgo de pérdida de insumos perecibles.	A3. Aparición de nuevas restricciones para el funcionamiento de negocios debido a la pandemia.
D4. Posible desconfianza del consumidor por ausencia de local comercial.	A4. Mayor exigencia de los clientes con respecto a su experiencia de compra.
D5. Marca trujillana desconocida en el rubro gastronómico.	A5. Incremento de costos de insumos y mano de obra.

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

7.1.5. Creación de estrategias

En esta fase, procedemos a realizar el cruce correspondiente de estrategias mediante la matriz FODA.

Tabla N° 11. Matriz FODA

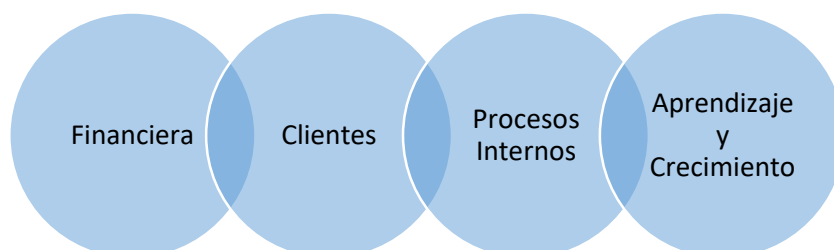
MATRIZ FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1. Oferta de portafolio variado de platos saludables.	D1. Bajas barreras de entrada en el sector gastronómico.
	F2. Educación nutricional acompañada a cada plato.	D2. Falta de experiencia en emprendimiento en el sector.
	F3. Formato de entrega rápida a domicilio en empaque ecoamigable.	D3. Riesgo de pérdida de insumos perecibles.
	F4. Distintas modalidades de pago al contado con efectivo o tarjetas.	D4. Desconfianza del consumidor por ausencia de local comercial.
	F5. Acceso al perfil del cliente mediante minería de datos.	D5. Marca trujillana desconocida en el rubro gastronómico.
	F6. Bajos costos fijos debido a la ausencia de meseros y un local comercial.	
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
O1. Tendencia de estilo de vida saludable.	F1O1. Publicidad para reforzar el portafolio de platos orientado a las últimas tendencias del mercado.	D1O1. Publicidad sobre la orientación hacia la alimentación saludable como diferenciación para hacer frente a la competencia.
O2. Incentivos del gobierno para dinamizar la economía.	F2O1. Planes mensuales de educación nutricional personalizada a los clientes a fines de orientarlos a la tendencia de vida saludable.	D2O2. Programa de visitas para aprovechar las facilidades y orientación del gobierno y contrarrestar la falta de experiencia creando empresa.
O3. Proveedores cercanos para la disponibilidad de insumos, maquinarias y personal.	F3O3. Homologar proveedores de empaques ecoamigables y de diferente presentación que permitan el traslado de los alimentos de manera fácil y rápida.	D3O3. Homologar proveedores con ubicaciones estratégicas para reducir al máximo el stock y evitar pérdida de insumos perecibles.
O4. Nueva normalidad y teletrabajo ha reducido el tiempo disponible de padres en casa.	F4O5. Impulsar las modalidades de pago bancarizadas a fines de facilitar las tareas a realizar en el servicio delivery.	D4O4. Valerse de la tendencia de la nueva normalidad y teletrabajo para apostar por negocios bajo la misma modalidad, es decir con un área remota de atención al cliente.
O5. Tendencia hacia el consumo por delivery.	F5O4. Realizar recomendaciones de platos según el perfil de los clientes a fines de ahorrarles tiempo en la elección de sus alimentos.	
O6. Baja disponibilidad de empleadas del hogar.	F5O3. Proyectar las necesidades de insumos accediendo a los perfiles de los clientes e identificando los platos más pedidos.	
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
A1. Aparición de nuevos competidores en el mercado.	F1A1. Publicidad orientada a reforzar la variedad de platos saludables que se ofertan en comparación a los competidores.	D1A2. Escenarios de inestabilidad política y económica, dejan sin efecto las bajas barreras de entrada en el sector gastronómico.
A2. Inestabilidad política y económica en el país.	F2A1. Publicidad sobre la educación nutricional personalizada a fin de diferenciarse de los competidores.	D2A3. Utilizar la falta de experiencia en el sector para iniciar desde cero y aprender buenas prácticas en el funcionamiento del negocio.
A3. Aparición de nuevas restricciones para el funcionamiento de negocios debido a la pandemia.	F4A2. Utilizar las distintas modalidades de pago al contado propias del sector para construir un negocio con liquidez que pueda hacer frente al impacto de la inestabilidad económica.	D5A4. Aprovechar una marca nueva y/o desconocida ante el mercado para posicionarla ante este con una sólida experiencia de compra.
A4. Mayor exigencia de los clientes con respecto a su experiencia de compra.	F5A4. Utilizar la minería de datos correspondiente a los clientes a fines de ofrecer beneficios personalizados y mejorar la experiencia de compra.	
A5. Incremento de costos de insumos y mano de obra.	F6A5. Aprovechar los bajos costos fijos del negocio a fines de contrarrestar riesgos inherentes al incremento de costos de insumos y mano de obra.	

Elaboración: Autores de esta tesis.

7.2. Implantación de Estrategias

Para el desarrollo de esta etapa procedemos a integrar las estrategias y objetivos de la presente propuesta de negocio a través del modelo de gestión estratégica de cuadro de mando integral con sus cuatro perspectivas base:

Figura N° 28. Perspectivas Cuadro de Mando Integral



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

El objetivo de este modelo es vincular la estrategia de la empresa con la acción y reforzar los siguientes puntos:

- Creación valor sostenible: A través de una misión, visión y objetivos estratégicos establecidos en las cuatro perspectivas.
- Crecimiento: A través de la sostenibilidad a largo plazo basada en la posición de la empresa en el mercado debido al aumento de los ingresos y la satisfacción del cliente.
- Alineación: Por medio de la dirección de los recursos financieros, capital humano, materiales, entre otros de la empresa hacia la estrategia.

7.2.1. *Perspectiva Financiera*

Esta perspectiva contemplará los objetivos estratégicos que pretenden promover el crecimiento vinculado a los ingresos y a la productividad de la empresa.

- Incrementar el número de clientes en cartera mediante campañas publicitarias ejecutadas a través de medios digitales.
- Incrementar el ticket promedio de ventas por cliente a fines de generar mayor rentabilidad optimizando recursos en los procesos administrativos y de distribución.

7.2.2. *Perspectiva Clientes*

Esta perspectiva se orienta al conocimiento del cliente y lo que este necesita para estar satisfecho con el producto y/o servicio.

- Maximizar la satisfacción al cliente en búsqueda de su lealtad y del marketing boca a boca que este pueda generar.
- Analizar el perfil de los clientes con el propósito de encontrar oportunidades de mejora y ofrecer un servicio y beneficios acordes a sus necesidades.

7.2.3. *Perspectiva Procesos Internos*

Esta perspectiva define los objetivos que la empresa requiere para desarrollar excelencia operativa enfocada a la mejora continua y a altos estándares de calidad.

- Incrementar el número de recetas en cocina en pro de la innovación en gastronomía y mejorar la experiencia de compra del cliente.
- Reducir la valorización de mermas y desmedros a lo largo de la cadena de suministro en pro de la optimización de recursos.

7.2.4. *Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento*

Esta perspectiva conduce al desarrollo de prácticas sostenibles que permitan la manutención de la calidad en el entorno de la empresa.

- Maximizar la satisfacción de clima laboral a fines de mantener el buen estado anímico, físico y mental de los colaboradores en búsqueda de mejor productividad.
- Maximizar la retención de personal a fines de reducir el costo de contrataciones e inducciones.

7.3. Evaluación de Estrategias

Esta última etapa incluye en la Tabla N° 11 el Cuadro de Mando Integral con sus cuatro perspectivas, objetivos estratégicos e indicadores que marcarán el rumbo de la empresa a llevar a cabo el cumplimiento de la misión y visión establecidas.

Tabla N° 12. Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad de Medida	Fórmula	Frecuencia de Medición	Responsable
Financiera	Incrementar el número de clientes en cartera	# Clientes	Unidades	Número de Clientes	Trimestral	Administrador
	Incrementar el ticket promedio de ventas por cliente	Ticket Promedio	Soles / cliente	Facturación / # Clientes atendidos	Trimestral	
Clientes	Maximizar la satisfacción al cliente	% Clientes satisfechos	Porcentaje	(# Clientes satisfechos / # Clientes atendidos) x 100	Trimestral	
	Analizar el perfil de los clientes	% Perfil de clientes analizados	Porcentaje	(# Perfil de clientes analizados / # total de clientes) x 100	Trimestral	
Procesos Internos	Incrementar el número de recetas en cocina	# Recetas	Unidades	Número de recetas	Semestral	
	Reducir la valorización de mermas y desmedros	Mermas y desmedros	Porcentaje	(Mermas + Desmedro) / Compras Totales	Semestral	
Aprendizaje y Crecimiento	Maximizar la satisfacción de clima laboral	Clima Laboral	Porcentaje	(Puntuación Promedio / Puntuación Máxima) x 100	Anual	
	Maximizar la retención de personal	Retención de Personal	Porcentaje	(# actual de empleados / # total de empleados) x 100	Anual	

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

7.4. Resumen del capítulo

En este capítulo se elaboró el plan estratégico mediante la metodología de Fred David enfocado en sus tres etapas claves. En la primera etapa de formulación de la estrategia se declaró la misión, visión, valores de la empresa y se realizó una auditoría interna y externa mediante el análisis FODA el cual fue crucial para la elaboración de las estrategias del plan de negocio.

En la segunda etapa llamada implantación de estrategias se utilizó como base la herramienta de Balanced Scorecard con sus cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento a fines de poder vincular las estrategias del punto anterior con la acción en la empresa y definir los objetivos estratégicos.

Finalmente, en la tercera etapa denominada evaluación de estrategias se integran los objetivos por perspectiva y se plasman los indicadores, métricas y fórmulas mediante los cuales se dará seguimiento al cumplimiento de este plan estratégico en búsqueda del continuo crecimiento y creación sostenible de valor en la organización.

CAPÍTULO VIII PLAN DE MARKETING

En el capítulo se detallan los objetivos de marketing. Además de las 4P, también se explicarán las estrategias de posicionamiento y el marketing mix. Seguid de ello, se presentará un presupuesto mostrando los puntos clave para invertir en el presente plan.

8.1. Objetivos de Marketing

- Alcanzar una participación de mercado del 5% en el primer año.
- Dar a conocer nuestra marca y producto a nuestro público objetivo.
- Lograr la sensibilización del mercado regional hacia el consumo de alimentos saludables.
- Construir relaciones a largo plazo con clientes clave.
- Lograr el posicionamiento de la marca a través de la preparación y venta de un portafolio variado de platos saludables en base a insumos frescos y de calidad, a través de un servicio ágil, personalizado y ecoamigable.
- Lograr una cantidad de leads del 20% de nuestro mercado objetivo

8.2. Segmentación de Mercado

El criterio de segmentación de mercado será de acuerdo a las siguientes variables:

Tabla N° 13. Segmentación de Mercado

VARIABLE	GRUPOS
Segmentación Geográfica	Provincia de Trujillo, distrito de Trujillo y Víctor Larco Herrera.
Segmentación Demográfica	- Hombre y mujeres en edades entre 20 y 69 años
Segmentación Psicográfica	- Clase media, media alta, alta. Segmentos A, B y C. - Personas buscando hábitos de alimentación saludable.

Fuente: (Kotler & Armstrong, 2017).

Elaboración: Autores de esta tesis.

8.3. Estrategias de Marketing:

8.3.1. Segmentación

Se basa en el segmento estratégico que la empresa determine importante, el mismo que se sustenta en la oferta de valor propuesta considerando la ventaja competitiva que se desarrolla, la cual se plasma en la estrategia de diferenciación.

Edades 20 a 69 años que no disponen de una propuesta de almuerzo saludable y pertenecen a segmentos A, B y C de los distritos de Trujillo y Víctor Larco de la ciudad de Trujillo.

Según (Kotler & Armstrong, 2017) “Con una estrategia de marketing diferenciado (o marketing segmentado), una empresa decide dirigirse a varios segmentos del mercado y diseñar ofertas específicas para cada uno de ellos”, con ello se validan las siguientes proposiciones:

- El público objetivo tendrá acceso a una oferta personalizada y variada.
- El público objetivo que corresponde a edades entre 20 y 69 años, tendrá acceso a realizar pedidos desde todas las plataformas digitales.
- El nivel socioeconómico del público objetivo al que nos dirigimos podrá asumir el precio propuesto.
- El público objetivo tendrá una oferta que contribuya a un estilo de vida saludable y sostenible.

8.3.2. Diferenciación

Esta estrategia está orientada a mejorar el estilo de vida y alimentación del consumidor al cual nos dirigimos, al brindar insumos que logran un producto de buena calidad y que llegue en las condiciones requeridas, logrando diferenciarse de la competencia.

Según el estudio de mercado, en la encuesta aplicada a 390 personas del mercado trujillano, logramos determinar que lo que más brinda valor a los consumidores es la variedad de opciones al elegir en el menú de platos, los cuales tienen un alto contenido de valor nutricional.

Afirmando una oferta de valor nueva y atractiva que se diferencia de la competencia.

Atributos diferenciadores:

- a) Insumos de calidad.
- b) Portafolio variado de platos.
- c) Presentación atractiva.
- d) Asesoría nutricional.
- e) Servicio personalizado de pedidos.
- f) Atención delivery propia y segura con criterios de bioseguridad.
- g) Documentación de clientes.

8.3.3. Posicionamiento

La empresa busca posicionarse como uno de los líderes en el sector gastronómico trujillano, con un producto de buena calidad a través de su propuesta de valor que consiste en brindar alimentos con alto valor nutricional a través de una variedad de platos y un servicio de calidad.

Propuesta de valor:

Potenciar el consumo de comida saludable a través de una oferta que contrasta la nutrición, el sabor, considerando los comportamientos de consumo en la localidad.

Entregar un portafolio variado de platos al consumidor, y mantener una constante innovación de platos, que cumplan los pedidos de nuestros principales clientes quienes buscan nuevos sabores y escapar de lo rutinario. Todo esto se apoya con una asesoría nutricional adecuada que asegure que cada plato tenga el valor nutricional correcto para mantener una alimentación saludable.

Cuidar la inocuidad en todo el proceso de negocio desde la selección y elaboración de platos hasta la entrega, todo esto acompañado de una presentación adecuada a las necesidades y políticas actuales, utilizando empaques ecoamigables que sean de fácil limpieza, almacenaje y reutilización para el cuidado del planeta.

8.3.4. Comercial

Clientes

Personas en edades entre 20 y 69 años pertenecientes al NSE A, B y C. Estudiantes, ejecutivos, deportistas, amas de casa quienes buscan una alimentación variada, rica y saludable y están dispuestos a adquirir sus alimentos a través de un servicio delivery.

Producto

Oferta gastronómica con insumos frescos, alto valor nutricional servidas en empaques atractivos y ecoamigables, entregados a través de un servicio delivery propio y adecuado.

Canales de Venta

Después de analizar los medios que el público elegiría recibir la información de nuestra propuesta, La oferta se difundirá por los canales digitales: redes sociales y página web.

8.3.5. Funcional

Consiste en una estrategia del marketing mix: producto, precio, plaza y promoción (4P's); las cuales nos sirven para lograr los objetivos de la compañía:

8.3.5.1. Estrategia del producto

El plan de negocio ofrece una oferta de comida saludable en opciones de almuerzos entregados vía delivery, los cuales se servirán en envases de PLA (fécula de maíz) adecuados que mantienen los alimentos en buenas condiciones y ayudan a conservar su sabor, asimismo para las bebidas.

Las reservas se realizarán por pagos anticipados como efectivo, transferencias bancarias y aplicaciones móviles a fin de garantizar la seguridad de la operación y facilidad de transacción.

8.3.5.2. Branding

Nombre

La denominación seleccionada para el producto y servicio es *Qhali Fusión*, que en su significado la palabra *qhali* en quechua significa sana o saludable y *fusión* por la diversidad de la comida peruana, lo cual genera un grado de identidad por el público.

Logo

El logo fue diseñado utilizando los colores naranja y rojo para las letras del nombre, negro para el fondo, y gris para la trama en circunferencia que rodea el nombre, para generar un contraste visual. De igual manera, el isotipo refleja el color encendido del fuego, así como la trama simboliza la forma del plato y la cultura inca peruana.

Figura N° 29. Logo de Qhali Fusión



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

La oferta de Qhali Fusión, incluye tres menús diferentes con tres opciones de plato principal acompañados de una bebida. En la presentación contiene alimentos como porciones de vegetales, granos, proteínas y frutas, servidos en un envase ecoamigable, siendo presentados de manera atractiva para su distribución

Podrán encontrar menús diarios sugeridos en el portal web de Qhali Fusión y en redes, para un fácil acceso y manejo por los consumidores en los distintos dispositivos electrónicos y móviles.

Envase

El plato de fondo se sirve en envases biocompostables hechos con PLA (fécula de maíz) con medidas de 22.3 x 20.1 x 9.0 cm.

Figura N° 30. Envase para plato de fondo



Fuente y elaboración: Naturpak Perú

El envase adecuado para las bebidas corresponderá a un vaso 100% compostable hecho con PLA (fécula de maíz) de 12 oz con tapa flat:

Figura N° 31. Envase para las bebidas



Fuente y elaboración: Naturpak Perú

Bolsa de entrega del menú:

La bolsa de presentación y entrega del delivery portará el logo de Qhali Fusión y el material será de papel de medidas 36x19 cm, 27x9 cm y 15x5cm.

Figura N° 32. Bolsa para entrega



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Cubiertos:

Al momento de empaque, dentro de la bolsa de entrega del producto se incluirán también cubiertos de PLA (fécula de maíz) resistentes, de uso cómodo y práctico (tenedor, cuchara y cuchillo), guardados cuidadosamente en una bolsita de papel.

Figura N° 33. Cubiertos



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

8.3.5.3. Estrategia de precio

Después de realizar la investigación de mercados, se observa lo siguiente: El 53% de los consumidores estarían dispuestos a pagar entre 15 soles y 18 soles y el 10% entre 19 y 22 soles. Por lo que el precio de introducción será el promedio, 18 soles, tomando como referencia el análisis de la competencia y los distritos a los cuales ingresaremos, como se detalla en la investigación de mercado, el público está dispuesto a pagar un precio que valora el atributo de “saludable” y la asesoría sobre los beneficios y/o propiedades nutricionales.

Nuestra política de precios tiene un grado de flexibilidad para poder lograr el posicionamiento de mercado deseado, por lo tanto, el negocio está dispuesto a ofrecer paquetes semanales con un porcentaje de descuento, que ofrezcan los mismos atributos, esto respondiendo a los objetivos de este plan y adaptándonos a las circunstancias del entorno.

8.3.5.4. Estrategia de plaza

La cocina donde se despacharán todos los pedidos, estará ubicada en la calle: Santa Isabel N°655 Urb. La Merced – Trujillo, la cual es una de las zonas principales del distrito, en donde se encuentran restaurantes bares y cafés conocidos por el público objetivo. El local es alquilado y se asumen los gastos de servicios, como agua, luz, internet y teléfono.

El objetivo de la empresa es operar desde la ubicación antes mencionada durante los primeros cinco años y expandir su oferta a nuevos distritos aledaños una vez que se alcance la participación de mercado estimada.

Con respecto a la distribución, se trabajará con delivery propio que consta de 3 personal motorizado que aseguran la correcta entrega a los distritos de Trujillo y Víctor Larco Herrera.

8.3.5.5. Estrategia de promoción y publicidad

Las estrategias de marketing en publicidad y promoción serán aplicadas con la finalidad de contribuir a la visión de la compañía, ser líder en el sector gastronómico brindando alimentos de valor nutricional para los trujillanos.

Los resultados del estudio de mercado muestran que la preferencia que tiene el público al elegir los medios de promoción se realizará a través de redes sociales y página web.

Se realizará un marketing 100% digital que consistirá en el desarrollo de estrategias para publicitar en medios digitales, de la mano con el desarrollo tecnológico actual, el cual se intensificó mucho por la situación de pandemia, resaltando las preferencias por compras online y la economía circular, que implica el mejor manejo de residuos y reciclaje de los mismos. Es por ello que se implementarán las siguientes estrategias de marketing digital:

Redes sociales

Las publicaciones periódicas se crean a través de redes sociales como Facebook, Instagram, LinkedIn, YouTube, y Tik Tok, para ello se contará con el personal encargado de administrar la comunidad online y contenido en redes sociales.

Es importante mencionar que a través de la gestión en redes los datos generados por los consumidores en función a sus gustos y preferencias, serán administrados con el objetivo de generar inside al producto como al servicio, haciéndolo cada vez más a su medida mediante uso de herramientas analíticas.

Los consumidores podrán visualizar la oferta y además interactuar con la empresa, lo que creará relaciones duraderas.

Asimismo, en dichas páginas se mostrará el logo antes señalado y se proporcionará todo tipo de información, como promociones y campañas

Plan de comunicaciones para Qhali Fusión

El presente plan representará los criterios considerados para el desarrollo del plan de comunicaciones de nuestra oferta, así también como los recursos y los presupuestos estimados para su ejecución.

En la región la Libertad existen aproximadamente 127 mil pymes y 540 empresas formales de las cuales los distritos de Trujillo y Víctor Larco aglutinan al 68% del total. (INEI, 2021).

En el Anexo N° 11 se puede observar el mapa de densidad empresarial de los distritos en mención.

Para llevar esta propuesta a nuestro público objetivo, se ha considerado que nuestra estrategia sea íntegramente digital para efectos de información u otros servicios involucrados al producto. Esta estrategia estará soportada por convenios con instituciones, organizaciones o empresas que tengan relación con los hábitos o estilos de vida saludable, en los cuales se colocarán banners o información referencia con un código QR el cual será direccionado a nuestra página web y poder mostrar nuestra propuesta gastronómica. En el Anexo N° 12 se alcanza el detalle del registro de empresas relacionadas.

Así también, aplicaremos la misma estrategia en empresas del sector privado y en empresas del sector público considerando una oferta diaria con un porcentaje del 10% de descuento por cada grupo de cinco personas que llegue a realizar su pedido, dichas promociones serán aplicadas solo con las organizaciones en las cuales se logre concretar los convenios de publicidad. En el Anexo N° 13 se alcanza el detalle del registro de empresas relacionadas.

Considerando los datos anteriores podemos evidenciar la cantidad de organizaciones privadas y públicas, las cuales se encuentran dentro de la zona de operaciones y en función a ello, el uso de herramientas digitales y convencionales es viable para segmentar y enfocar nuestra propuesta para esas zonas específicas y ser referenciados mediante a asistencia a este tipo de negocios o mediante su dispositivo móvil.

Utilización de Herramientas digitales

La utilización de herramientas digitales ha sido considerada para dar a conocer nuestra oferta y atraer a nuestros clientes, razón por la cual en esta parte mencionaremos cada una de ellas y explicaremos los criterios de uso y costos involucrados para llevar a cabo el plan de comunicaciones.

Para determinar el uso de herramientas digitales es importante considerar el segmento al cual va destinado nuestra oferta, ya que en función a ello tendremos un tiempo específico de nuestro anuncio, una mayor ratio de visualización en las horas o momentos pertinentes.

Tabla N° 14. Herramientas digitales para el proceso de comunicación de la oferta

Nombre de Herramienta	Criterio de Aplicación	Especificación
Google Ads	Segmentación	N.A.
Google Ads	Visualización de publicidad	Facebook, Páginas Web convenios
Instagram	Publicidad	Videos de 5 segundos
Tik Tok	Publicidad en videos	Videos de 5 segundos
Google	Ingreso de Algoritmos	Criterios, "Restaurante, Saludable, Comida, Delivery, Dieta"
Google	Gestión de Búsqueda	Visualización 20 top por búsqueda en la zona
Web Site	Ventas e Información	Contenido de la oferta diaria e información referente a estilos de vida saludable
Movistar TV	Publicidad	Videos de 5 segundos en la App de TV para la zona de operaciones
FaceBook Analytics	Análisis de datos	Establecer patrones y comportamientos del cliente
Google Analytics	Análisis de datos	

Fuente: Elaboración propia

Las herramientas utilizadas para dar a conocer nuestra oferta estarán soportadas por un algoritmo de búsqueda integrando palabras y vinculándolas con el entorno geográfico de ubicación referente al alcance de nuestras operaciones, las cuales a su vez estarán emparentadas al portal web de Qhali Fusión, en el cual se encontrará toda la información necesaria sobre los platos y el soporte para la realización de la venta y distribución.

A continuación, se hará referencia a los presupuestos tanto para el uso y gestión de las herramientas digitales.

Tabla N° 15. Presupuesto de Plan de Comunicaciones

Item	Descripción	Montos
01	Google Ads	S/ 3,290.00
	Segmentación	S/ 450.00
	Publicidad Webs Interna - Externa	S/ 980.00
	Ingreso de Algoritmos	S/ 460.00
	Gestión de Búsqueda	S/ 1,400.00
02	Analytics	S/ 270.00
	Google Analytics	S/ 180.00
	Facebook Analytics	S/ 90.00
03	Redes Sociales	S/ 1,910.00
	Instagram	S/ 650.00
	Tik Tok	S/ 980.00
	Youtube	S/ 280.00
Total Presupuesto Plan de Comunicaciones		S/ 5,470.00

Fuente: (Castro, 2020)

Considerando los valores establecidos para nuestro plan de comunicaciones, existe una relación de entre 5% - 3% ventas concentradas por 100 anuncios vistos por clientes segmentados. (Marketing Digital y su impacto económico, 2018). Razón por la cual, el alcance de este presupuesto contempla a 7,200 personas en nuestra zona de operaciones (distritos de Víctor Larco y Trujillo), considerando un porcentaje de ventas concretadas del 5%. En el Anexo N° 14 se ubica el cronograma de actividades para poner en pie el presente plan de comunicaciones.

Página Web

Se diseñará una página web que tendrá como finalidad principal el desarrollo de la comunidad, brindando tips y consejos de alimentación, así como mostrar las distintas alternativas de alimentación que se ven reflejadas en nuestros platos. Asimismo la orden de compra.

Figura N° 34. Página web



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Medición:

Como parte de la estrategia de marketing digital se establecerá un mecanismo de monitoreo que permita acompañar el desempeño de las acciones de marketing digital asimismo que la marca del restaurante se muestre de forma destacada en las búsquedas, para la toma de decisiones estratégicas basadas en datos. Google Analytics facilita el análisis de la información proporcionada por nuestros consumidores de manera de saber si el contenido digital funciona y gusta, esta herramienta nos brindará información sobre los usuarios y sitio web como, por ejemplo:

- Cómo los usuarios están interactuando con la web y los contenidos
- Identificar los momentos de mayor actividad para ayudar a que la marca del restaurante aparezca correctamente en la búsqueda y en los mapas de Google.
- Segmentar mejor a los usuarios y permitir un mayor compromiso con las publicaciones en las redes sociales.

La estrategia de marketing digital descrita anteriormente lo ayuda a lograr sus objetivos en etapas posteriores de posicionamiento de la empresa.

8.4. Presupuesto de Marketing

A continuación se muestra en resumen el presupuesto total de Marketing para la empresa.

Tabla N° 16. Presupuesto de Marketing

DETALLE	PERÍODOS					
	Moneda: Soles (S/.)					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Branding de la empresa:	600	6,739	9,718	14,299	14,728	15,170
Medios digitales:	7,470	6,570	6,570	6,570	6,570	6,570
Derechos de sitio web	600	600	600	600	600	600
Diseño Sitio Web	1,400	500	500	500	500	500
Plan de comunicaciones	5,470	5,470	5,470	5,470	5,470	5,470
Profesional de diseño y edición de contenido digital	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
TOTAL PPTO. MKT.	9,270	14,509	17,488	22,069	22,498	22,940

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

8.5. Resumen del capítulo

En el presente plan de marketing se definió el precio por cada plato, cuyo factor diferenciador es el tipo de carne, es decir, si el plato está compuesto por carne de res, de cerdo o de pescado el precio sería de S/ 18 soles y si es de pollo o pavita, S/ 17 soles.

De la misma forma, se estableció una estrategia de promoción 100% digital que resaltará las bondades de nuestra propuesta a través del desarrollo de la marca en social media y la web para lograr que Qhali Fusión sea reconocida por el mercado objetivo y logre sostener la relación con sus clientes debido a una constante interacción con la marca y el producto ofrecido.

Finalmente, contempla sensibilizar al mercado objetivo hacia una alimentación saludable en sus hábitos de consumo, fidelizarlo con nuestra propuesta de hábitos alimenticios superior y; en consecuencia, conseguir que la participación adquirida, reemplace el consumo de la competencia, dando énfasis a nuestros atributos como: insumos de calidad, portafolio variado de menús, asesoría nutricional, buen servicio y cuidado ambiental.

CAPÍTULO IX PLAN DE OPERACIONES

La empresa tiene como objetivo brindar servicios de alimentos saludables solo al departamento culinario de Trujillo. Se asignará personal profesional con experiencia en esta área. Además, los resultados de la investigación de mercado garantizan la sostenibilidad de las necesidades comerciales.

9.1. Objetivos de operaciones

- Disponer la locación más adecuada, buscando como estrategia un punto medio entre las zonas de reparto para garantizar una atención eficiente.
- Definir el horario de atención de pedidos que mejor se adecue a la operatividad del restaurante delivery.
- Diseñar el proceso de aprovisionamiento de la empresa.
- Identificar los procesos que la empresa tiene implementados para operar.
- Estimar el presupuesto que cubra los costos del plan de operaciones para el restaurante delivery.
- Definir los procesos que realiza la empresa para el funcionamiento.
- Establecer indicadores operacionales que permitan monitorear todos los procesos para una mejora continua.

9.2. Procesos

9.2.1. *Procesos principales*

En el Anexo N° 15 se detalla el flujograma de procesos principales del restaurante delivery Qhali Fusión.

9.2.1.1. *Análisis de procesos y tiempos*

Obtención de materia prima

En este proceso se realizará una evaluación previa de proveedores considerando criterios de capacidad de abastecimiento y calidad de servicio, en función a ello se clasificarán proveedores por tipo de carne, vegetales y carbohidratos, teniendo como mínimo hasta 03 proveedores por tipo insumo.

Los pedidos estarán registrados en una solicitud de abastecimiento en los cuales se detalla la descripción y cantidades por cada producto, el cual el proveedor deberá

cumplir considerando las condiciones pactadas, siendo entregadas en el centro de operaciones, posterior a ello, el pedido debe someterse a control en contraste con la solitud de pedido.

Las compras que se realicen estarán sujetas a la planificación de la oferta gastronómica que será elaborada por el Chef y el nutricionista, considerando la estimación de demandas.

Ante alguna contingencia en función al aprovisionamiento o requerimiento de urgencia de algún producto o insumo, el responsable de cocina previa coordinación con el nutricionista deberá solicitar la misma al área de administración para las coordinaciones pertinentes hasta que el producto o insumo ingrese a la cocina.

La frecuencia de compras, se realizará considerando la siguiente tabla:

Tabla N° 17. Frecuencia de compras

TIPO DE INSUMO	FRECUENCIA DE COMPRA	PROVEEDORES
PESCADOS Y CARNES	Inter - diario	Proveedor 1 Proveedor 2 Proveedor 3
VEGETALES	Una vez por semana	Proveedor 4 Proveedor 5 Proveedor 6
FRUTAS	Una vez por semana	Proveedor 7 Proveedor 8
CARBOHIDRATOS	Una vez por semana	Proveedor 9 Proveedor 10
OTROS NO PERECIBLES	Una vez por semana	Proveedor 11 Proveedor 12

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Almacenamiento de insumos

En las instalaciones del centro de operaciones, se ha dispuesto un área para el ingreso y almacenamiento de productos, los cuales serán distribuidos en función a las características de conservación requeridas, considerando procesos de frío y/o temperatura controlada. En función a la gestión de productos se estará usando el método PEPS, y estarán controlados por su respectivo kardex.

El proceso de clasificación y disposición de productos en sus zonas de conservación no debe exceder los 120 minutos, posterior al ingreso de productos procedentes de los proveedores.

Limpieza y lavado de insumos

Para este proceso, se ha dispuesto que el personal que desarrolla funciones en la zona de cocina debe conocer y poner en práctica los procedimientos y actividades para un correcto tratamiento de los alimentos con productos químicos, sin que dichos estos puedan sufrir alguna alteración física o de contenido nutricional.

Por otro lado, el personal en la zona de cocina deberá contar con indumentaria necesaria que preserve la inocuidad del proceso de preparación de alimentos, considerando medidas de restricción de acceso a personal ajeno al área con el objetivo de evitar posible contaminación cruzada.

Todos los procesos que se elaboren en la zona de cocina deberán contar con una permanente práctica de higiene, siendo los auxiliares de servicio quienes deben mantener todas las instalaciones en perfecto estado de limpieza.

Tabla N° 18. Proceso de desinfección de alimentos

Producto	Proceso	Criterio de Aplicación	Responsable
Vegetales	Aplica H ₂ O + NaClO (proporción 1:50)	Ingreso al almacén	Jefe de cocina
Frutas	Aplicar favor de agua (c/vaporizador)	Antes de utilizar	Jefe de cocina
Materiales de cocina	Aplicación de proceso de calor (autoclave)	Después de jornada de cocina	Jefe de cocina
Otros materiales (vidrios, plásticos, etc.)	Aplicación de alcohol 70°, con aplicador	Antes y después de manipulación	Jefe de cocina

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Preparación y elaboración de alimentos

Para este proceso estará bajo la responsabilidad del jefe de cocina en cual debe contar con formación y experiencia a nivel gastronómico y por otro lado, se hará un trabajo coordinado con el profesional de nutrición para establecer las porciones necesarias requeridas en función a la preparación (recetas) de los platos.

Todo el equipo en el área de cocina estará conformado por 04 personas los cuales serán asistentes en el proceso de preparación de los platos.

El comienzo del procesamiento de alimentos se inicia todos los días a partir de las 09:00 horas, con un pre-listado de pedidos por parte del área administrativa y culmina a las 13:00 horas.

Empaquetado de alimentos

Posterior a la preparación y presentación de platos, se procede al empaquetado, para tal actividad se considera la utilización de materiales que garanticen una conservación de temperatura e inocuidad.

El material utilizado para este proceso tiene un impacto mínimo para el medio ambiente y por otro lado no es tóxico al contacto con los alimentos, debido a que nuestros empaques están elaborados a base de fibra de bambú y otras resinas ecológicas.

Para este proceso se tiene estimado una duración máxima de hasta 15 minutos por cada ruta programada de despacho.

Despacho y entrega del producto

Considerando que Qhali Fusión cuenta con exclusivamente con la modalidad de delivery, se ha considerado que para los procesos de despacho el personal de distribución debe contar con rutas de entrega pre establecidas y en función a ello clasificar los pedidos en función a la ubicación.

Figura N° 35. Mochila para transporte de comida



Fuente: (Ciclismo, 2019)

El equipo de entrega del producto estará conformado por unidades motorizadas subcontratadas de acuerdo con la demanda del día, modalidad que hoy por hoy se maneja en el mercado trujillano. Para cada entrega se considerará un costo de 4.00 soles el cual obedece al promedio del mercado y estará incluido dentro del servicio brindado

siempre y cuando la zona de reparto esté ubicada dentro de las urbanizaciones mencionadas en el Anexo N° 16. En el caso, la zona de reparto no se encuentre dentro de las urbanizaciones contempladas por la empresa, una móvil vehicular (taxi) se hará cargo del delivery bajo la autorización del cliente.

A este equipo de personal tercerizado se les brindará sus respectivas mochilas de transporte modelo T9 los cuales tienen una capacidad de aproximadamente 12 envases (55,000 ml) y aseguran una mayor estabilidad, aislamiento de olores y protección térmica. Asimismo, bajo el concepto de responsabilidad solidaria la empresa brindará los equipos de protección personal a sus terceros descritos en el Anexo N° 16.

Los tiempos de distribución de pedidos iniciarán a partir de las 12:00 horas hasta las 15:00, con posibles variaciones sujetas a la demanda del día.

9.2.2. *Procesos de soporte*

En el Anexo N° 17 se detalla el flujograma de procesos de soporte del restaurante delivery Qhali Fusión.

Atención al cliente

La atención será exclusivamente por canales digitales, los cuales brindan mayor accesibilidad y portabilidad al momento de realizar el pedido.

Los días de atención serán de lunes a sábado, hasta las 11:00 horas, horario en donde los clientes deberán realizar sus pedidos en función a la carta propuesta, es importante mencionar que pasada dicha hora los clientes podrán seguir realizando sus pedidos, pero ello sujeto a la oferta de alimentos de dicho momento y considerando las condiciones de entrega.

Por otro lado, uno de nuestros diferenciadores en la atención al cliente en la zona será en la post venta, debido a que desde el momento que nuestro cliente toma el servicio se involucrará de manera indirecta en su salud, mejorando sus hábitos de alimentación e informándose sobre otras prácticas que aporten a un mejor estilo de vida. Para ello, desde el momento de confirmación de pedido, el cliente accederá a grupos de asesoría nutricional.

Administración

Los procesos de administración tienen la responsabilidad de supervisar y ser un facilitador de los procesos principales, aportando valor para las actividades relacionadas

a los recursos humanos, convocando, seleccionado y controlando a los colaboradores de la organización, por otro lado, realizar los procesos de registro contable necesarios para el control de inventarios, ingresos y egresos.

Ser el soporte para el proceso de compras, mediante la evaluación de proveedores y mejorando la alternativa de compras.

Evalúa y promueve el comportamiento de consumo de los clientes en función a herramientas analíticas.

Tecnología de la información

El uso de tecnología para los procesos de toda la organización serán un soporte de mucha importancia debido a que mediante el uso de la tecnología podremos mejorar la experiencia del cliente desde el momento de realizar el pedido, hasta la entrega, para ello se utilizaremos las siguientes tecnologías.

Todos nuestros canales de atención al cliente serán de manera digital y la página web será el principal receptor de pedidos, el cual contará con un diseño amigable e intuitivo que permita que la realización de pedidos se realice de manera rápida.

Nuestro portal, contará con un ecosistema de stakeholders estratégicos que ayuden a mejorar tu experiencia de uso de la plataforma.

El proceso de recaudación será virtual, teniendo hasta más de una opción para los tipos de pagos, evitando la manipulación de efectivo con los alimentos.

El uso de big data y icloud computing, serán una opción para la toma de decisiones considerando los niveles de seguridad, y la gestión de la información custodiando los datos de clientes.

9.2.3. Logística inversa

Qhali Fusión será un restaurante delivery, el cual centrará sus procesos en la elaboración de platos de comida para su posterior distribución y despacho. Asimismo, los residuos sólidos que generará son casi en su totalidad orgánicos, generados por la comida, insumos como granos, verduras, frutas, etc. Acompañado a esto, en el proceso de servido de alimentos, los mismos son depositados en envases de materiales biodegradables, es decir, que durante el procesamiento, esto se puede hacer en un contenedor orgánico, donde se convierte en composta con el resto de los desechos, en vez ser un plástico más.

La separación de residuos, viene desde la cocina, que es el lugar de transformación de insumos, de Esta manera con el cuidado y disciplina que se aplicará, estos mismos residuos serán derivados a las zonas de recolección autorizadas en la ciudad, para el uso adecuado para su transformación. Asimismo, esta práctica se va a difundir en nuestras redes para sensibilizar al consumidor a que realice lo mismo.

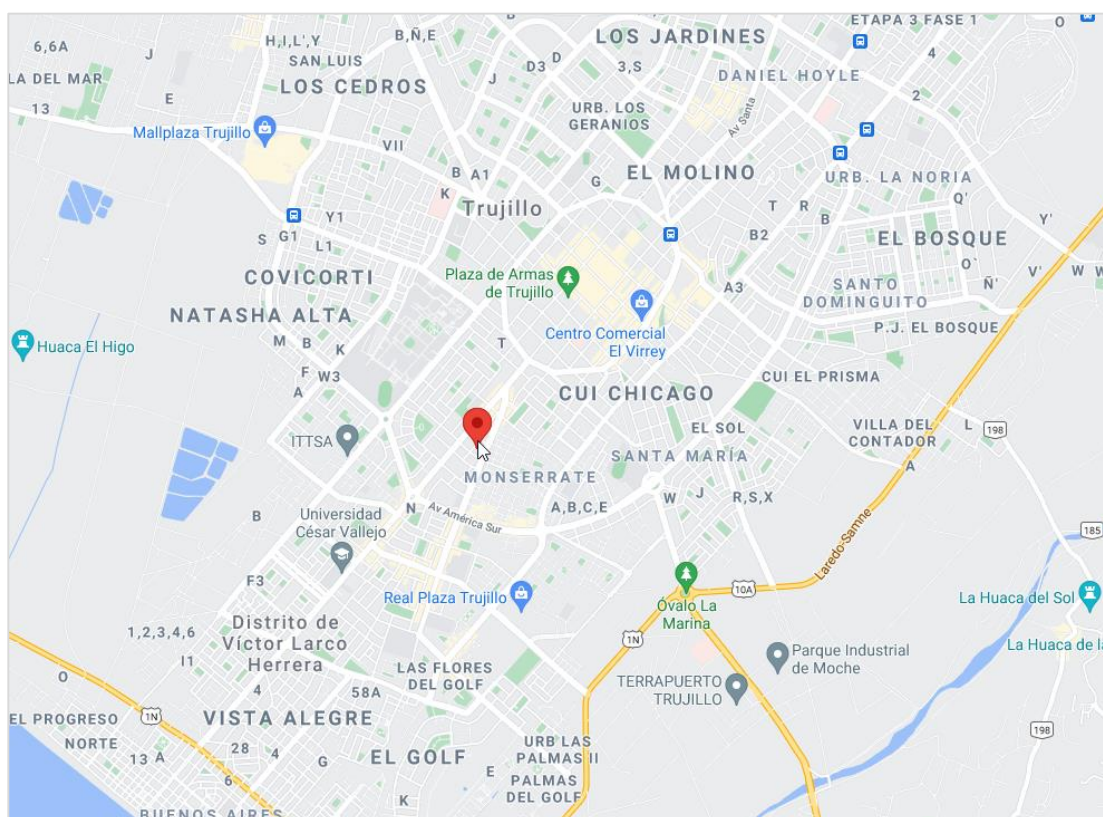
El modelo de logística inversa del Qhali Fusión evidenciará cambios favorables para el entorno que en cual se desarrolla el restaurante, ayudando al crecimiento sostenible de la comunidad y también de la empresa misma.

9.3. Diseño de las instalaciones del restaurante delivery Qhali Fusión

Localización de la instalación

El restaurante delivery se ubicará en la calle Santa Isabel 655, Urb. La Merced - Trujillo, la locación fue seleccionada estratégicamente debido al fácil acceso y cercanía a las diversas zonas de reparto al ubicarse en un punto medio entre los distritos de Trujillo y Víctor Larco Herrera, el costo del alquiler en esta ubicación es de S/. 4,000.

Figura N° 36. Ubicación propuesta



Fuente: Google Maps.

Ventajas de la ubicación

Para evaluar la ubicación más adecuada del restaurante de comida delivery Qhali Fusión se ha ejecutado el método de factores ponderados, con el objetivo de proponer la zona más adecuada teniendo en cuenta las siguientes ventajas en la ciudad de Trujillo:

- Cercanía a empresas, gimnasios y edificios multifamiliares: (Peso 20%). Debido a la competitividad del sector gastronómico se prevee que la empresa tenga en consideración la posibilidad de crear sociedades estratégicas con empresas, bancos y/o gimnasios para incrementar su participación de mercado.
- Mano de obra operativa disponible: (Peso 10%). Disposición de personal competente para los diferentes puestos del restaurante en la ciudad de Trujillo.
- Cercanía al mercado: (Peso 20%). El abastecimiento de forma oportuna para satisfacer las necesidades del mercado; adicional a ello la cercanía reduce los costos de transporte, lo que origina una reducción en el costo de aprovisionamiento.
- Materia prima disponible: (Peso 15%). Se cuenta con materia prima en la ciudad de Trujillo, pues se dispone de una amplia variedad de insumos para los restaurantes.
- Fluidez de circulación en las vías de tránsito: (Peso 15%). Las avenidas Larco, Húsares y Huamán son las transitadas para llegar a los mercados más cercanos de materias primas para el abastecimiento de las mismas.
- Punto clave para reparto a domicilio: (Peso 15%). Para los restaurantes es importante localizarse en sitios cercanos a la demanda potencial, pues las personas suelen solicitar comida de los sitios cercanos a su vivienda.
- Variedad de proveedores (Peso 5%). Esta variable se considera la menos relevante, pues como se mencionó en el análisis Septeg, La Libertad es una de las más importantes regiones agroindustriales, en ese sentido existe una diversa disponibilidad de proveedores de materias primas para el restaurante en las diferentes locaciones.

Para llevar a cabo la evaluación de la ubicación con el método de factores ponderados, se ha colocado el peso de cada factor y una calificación donde 01 es la puntuación más baja y 10 es la puntuación más alta. A continuación se muestra la tabla comparativa por urbanización.

Tabla N° 19. Factores ponderados para determinar la ubicación del restaurante

N°	FACTOR	PESO	UBICACIONES					
			A = Urbanización California		B = Urbanización La Merced		C = Centro Histórico de Trujillo	
			Calificac.	Resultado	Calificac.	Resultado	Calificac.	Resultado
1	Cercanía a empresas, gimnasios y edificios multifamiliares	20%	7	1.40	9	1.80	7	1.40
2	Mano de obra operativa disponible	10%	8	1.60	8	1.60	8	1.60
3	Cercanía al mercado	20%	5	1.00	8	1.60	7	1.40
4	Materia prima disponible	15%	9	1.80	9	1.80	9	1.80
5	Fluidez de circulación en las vías de tránsito	15%	7	1.40	7	1.40	4	0.80
6	Punto clave para reparto a domicilio	15%	8	1.60	9	1.80	6	1.20
7	Variedad de proveedores	5%	8	1.60	8	1.60	8	1.60
TOTALES		100%		10.40		11.60		9.80

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Luego de realizar la evaluación de las tres ubicaciones, los resultados muestran a la Urb. California con una puntuación de 10.40, a la Urb. La Merced con una puntuación de 11.60 y finalmente al Centro Histórico de Trujillo con una puntuación de 9.80. De acuerdo al resultado obtenido se determina que el restaurante estará ubicado en La Urbanización La Merced dado que satisface las necesidades de la organización teniendo en consideración los diversos factores condicionantes.

Tamaño y distribución del restaurante

El plano que vamos a ver a continuación muestra la distribución de la cocina, en un área de 40 m² en este caso, la pieza clave para el negocio.

1. Vestier, para los cambios de vestimenta, protocolos en cocina frente a pania.
2. Cuarto de refrigeración, conserva de alimentos.
3. Cuarto de conservación, para alimentos no perecibles.
4. Baño, para uso del personal de cocina.
5. Depósito de empaques, para despacho delivery.
6. Mesa de trabajo, para elaboración, servido y empaque.
7. Tragaluz, para la ventilación del lugar
8. Cocina, elaboración de platos y cocción de alimentos.

Capacidad instalada

Como se indica anteriormente la cocina será instalada en un local alquilado. La capacidad instalada en el primer año será de 200 platos/día.

El local tendrá que contar con una cocina, distintos ambientes desde la elaboración de platos, hasta el despacho. Todo ello para poder satisfacer la demanda estimada de 180 platos diarios en el año 1.

Relación entre demanda y capacidad instalada

La capacidad instalada y la demanda se miden por la cantidad de personas que harán su pedido de comida y el tiempo que toma elaborar los pedidos de esa demanda. El equipo a adquirir es una cocina industrial y horno profesional, además contaremos con un chef, y cuatro auxiliares de servicio en el primer año de operación.

Dicho esto, podemos calcular en base a la capacidad instalada que se puede producir la cantidad de platos deseada.

$\text{Demanda Estimada} = (180 \text{ platos/día}) (6 \text{ días}) = 1,080 \text{ platos/semana.}$

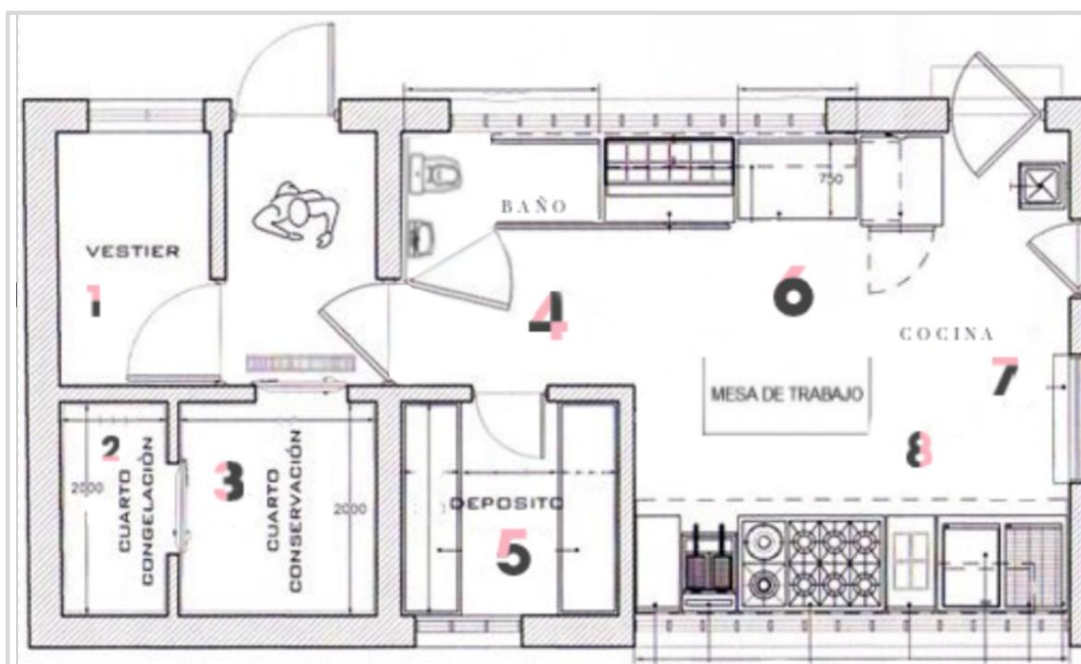
Con esta información podemos mencionar que “Qhali Fusión”, se encuentra en la posibilidad de satisfacer el siguiente porcentaje del total de la Demanda.

$$\% = (1,080/1,200) * 100$$

En tal sentido, concluimos que nos encontramos al 90% de nuestra capacidad instalada en el primer año y a medida que la demanda incrementa según nuestra

estimación, agregaríamos un auxiliar de servicio más en el segundo año y dos adicionales en el tercer año de operación.

Figura N° 37. Layout de planta



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

9.4. Análisis benchmarch

La modalidad adoptada por los restaurantes, sobre todo en el desarrollo del año 2020 a la actualidad, fue la entrega de los pedidos vía delivery, de la misma forma en la zona de Trujillo y Víctor Larco, destacan los servicios como PedidosYa, Glovo y Rappi. Tomando ese modelo se escogió la opción de ofrecer una alternativa 100% delivery, aún más personalizada, con un servicio de entrega propio y dentro del tiempo demandado.

Asimismo, las alternativas de platos o menús ofertados más similares a la propuesta mencionada, no cumplen con el valor nutricional que se propone en este plan de negocio, ni con la variedad constante de sus platos.

Es así que esta propuesta se dirige a lograr captar la máxima cantidad de mercado de la competencia, ofreciéndoles una oferta de valor diferenciada.

9.5. Horario de atención

Teniendo en cuenta que el presente plan de negocio contempla la venta únicamente de almuerzos, el horario convencional de labores será en un solo turno desde las 8am hasta las 5pm de lunes a sábado dentro de lo estipulado en la Ley N° 28015, Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa sobre la jornada de 48 horas semanales más 1 hora de refrigerio al día.

De igual forma, se ha determinado que, de acuerdo con el benchmark de los restaurantes con platos personalizados en la ciudad de Trujillo, para asegurar la suficiencia del tiempo de preparación de los alimentos en cocina, el horario de toma de pedidos iniciará desde el día anterior a las 6pm teniendo como hora límite de corte las 11 am del día de atención del pedido.

La empresa determina no atender los días feriados, pues conforme a lo indicado por ley estos días demandan un descanso remunerado, asimismo se define como día de descanso semanal los domingos puesto que, según estudios publicados por la Revista de Investigación de la UNMSM, la población en estudio guarda los días no laborables para salir de rutina. (Revistas de investigación Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2015)

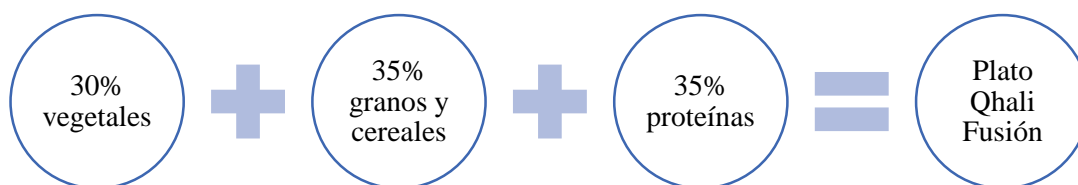
9.6. Diseño del producto y/o servicio

El producto que se ofrecerá tendrá el formato “delivery de comida saludable”, que se define como comida preparada servida en porciones individuales de almuerzo. En el menú se puede elegir una entre tres combinaciones de almuerzos entre proteínas, vegetales, carbohidratos complejos y de manera opcional algunos acompañamientos. Cada combinación es un plato de comida servida en envases biocompostables de manera atractiva y apetecible, los mismos que tienen un cierre para evitar derrames o exposición con el exterior, acompañados de una bebida servida en un vaso cerrado, luego la opción es guardada dentro de una bolsa de papel que contiene dentro una bolsa pequeña de cubiertos. Todo listo para consumir.

9.7. Especificaciones del producto

La presente propuesta de negocio pretende ofrecer almuerzos bajo el concepto saludable y las siguientes proporciones en promedio.

Figura N° 38. Composición de Plato



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Estos platos estarán preparados en base a insumos frescos y de calidad. Se dará como prioridad el uso de hortalizas y frutas de la estación a fines de conservar sus propiedades naturales y sabores originales. La receta y/o combinación de insumos por plato estarán supervisadas por un nutricionista a fines de mantener las proporciones adecuadas para la salud.

La carta diaria tendrá las siguientes ofertas hacia los consumidores:

- 3 Tipos de Carnes
- 5 Tipos de Vegetales
- 3 Tipos de Legumbres
- 3 Tipos de Granos O Cereales
- 5 Tipos de Acompañamientos
- 2 Tipos de Bebida

Cada plato estará compuesto por: un tipo de carne, cuatro tipos de vegetales, un tipo de legumbre, un tipo de grano o cereal, un tipo de acompañamiento, y una bebida.

Tabla N° XX. Propuesta de producto de Qhali Fusión

RÉGIMEN ESTRICTO	PROPUESTA QHALI FUSIÓN	SIN RÉGIMEN
<ul style="list-style-type: none"> - Restaurantes de comida vegetariana - Distribución aproximada de insumos en el plato es de 50% vegetales, 20% proteínas y 30% cereales - Poca variedad de oferta (platos) - Sabor no agradable - Uso de delivery - Ausencia de servicio post venta 	<ul style="list-style-type: none"> - Distribución aproximada de insumos en el plato 35% de proteínas, 35% de granos integrales y 30% vegetales - Variedad de oferta (platos) - Sabores locales y platos representativos - Uso de delivery - Soporte post venta por profesionales 	<ul style="list-style-type: none"> - Restaurantes de comida alta en grasas y carbohidratos - Distribución aproximada de insumos 70% en carbohidratos o grasas y 10% en ensaladas y 20% en proteínas. - Mucha variedad de oferta gastronómica - Uso de Delivery - Ausencia de servicio post venta.

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

9.8. Selección del menú

La elección del menú está a cargo del Jefe de Cocina, quien de la mano del Coordinador de Operaciones elegirán los insumos, su preparado y porciones. El menú se elaborará con el sustento de esta investigación, al considerar los gustos, preferencias, hábitos de consumo y prioridades del consumidor.

El menú del día consistirá en una mezcla balanceada entre 30% vegetales, 35% granos y cereales y 35% proteínas, con 3 alternativas por día.

Asimismo el menú presentado será evaluado mensualmente para garantizar que satisfaga los requerimientos de la propuesta de valor ofertada.

Costo del producto

Se detallan los costos de las propuestas de menú del día, los platos son propuestas ajustadas a nuestra oferta de valor y resultado de investigación.

Lista de precios:

La información de precios se tomó de las siguientes fuentes (Ver Anexo N°18):

- Mercado Local Truji Express al 2021
- Cortes y Cavas Carnicería al 2021
- Mercados mayoristas y minoristas de La Libertad (Agro La Libertad, 2021)
- Supermercados Metro (Metro, 2021)

Ejemplo de Recetas

En el Anexo N° 19 se presenta un ejemplo de receta de comida saludable, la cual fue elaborada por la nutricionista argentina Estefanía Beltrami.

9.9. Consideraciones legales

Seguridad

Según las consideraciones legales en materia de seguridad, la norma indica que toda organización pública y/o privada debe contar con las medidas mínimas de seguridad las cuales garanticen la protección de sus usuarios ante posibles riesgos de sismo, incendios, descargas eléctricas entre otros, razón por la cual y en cumplimiento de lo dispuesto, se contará con la certificación respectiva de Defensa Civil (INDECI, 2017), la cual considera los eventos antes mencionados.

Tabla N° 20. Requisitos para certificación de Defensa Civil

EQUIPO / MATERIAL / PROCESO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD (Unidades)
Hacha contra incendios	Dimensión estándar	02
Extintores de CO ₂	15 libras	04
Extintor de H ₂ O	06 litros	03
Luces de emergencia	Luminosidad 32 leds	06
Señalética de seguridad	Acrílico reflectivo estándar	N.A

Fuente: (INDECI, 2017)

Es importante mencionar que todo el personal que labora en la organización deberá contar con capacitación para el manejo de extintores y equipos de seguridad, así también, como en curso de primeros auxilios básicos.

Desde el punto de vista de asegurar la normativa para la gestión de alimentos, todo el personal que ingrese a la zona de cocina deberá contar con evaluación médico ocupacional y COVID de ingreso periódica, considerando temas microbiológicos para manipulación de alimentos, según las directivas de la Dirección Regional de Salud.

Licencia de funcionamiento y ordenamiento jurídico

Será tramitada en las oficinas públicas de la localidad, considerando los requisitos documentarios tales como, certificados de INDECI, certificados de conexiones eléctricas, certificados de buen estado de salud de los colaboradores, minuta de constitución, Registro de contribuyente y otros derechos municipales en función a las dimensiones de la zona de operaciones, todo ello involucra una inversión aproximada de S/3,800 por los derechos de trámite y gestión de certificados (Municipalidad Provincial de Trujillo, 2015).

9.10. Indicadores de gestión operacional

En búsqueda de la mejora continua de los procesos del negocio, se definen los indicadores siguientes a través los cuales se medirá el nivel de desempeño de este.

Tabla N° 21. Indicadores Operacionales

Indicador	Fórmula	Unidad de Medida	Meta
Quejas y reclamos	# Quejas y reclamos	Unidad	0

Entregas puntuales	# Entregas puntuales / # Total entregas	Porcentaje	100%
Toma conforme de pedidos	# Pedidos tomados conforme / # Pedidos totales	Porcentaje	100%

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

9.10.1. Políticas generales de la empresa

Quejas y Reclamos

- Aplicar procedimiento de tratamiento de quejas y reclamos a fines de poder recopilar la información pertinente.
- Identificar y clasificar causas raíz a fines de optimizar soluciones.
- Consideraciones para el personal.
- Implementar medidas correctivas pertinentes por cada queja y/o reclamo.
- Evaluar el impacto de las medidas tomadas para evitar la repetición del evento.

Entregas puntuales

- Respetar el plazo máximo para toma de pedidos, es decir 11 am del día en curso.
- Respetar la carta ofertada en el día en pro del cumplimiento de los procesos en cocina.
- Respetar las rutas de despacho definidas para cada vehículo motorizado.

Toma conforme de pedidos

- Promover la toma de pedidos a través de la plataforma web a fines de eliminar el riesgo de error humano en el proceso de atención al cliente.
- Establecer checklist para proceso de toma de pedidos a través de redes sociales.

Consideraciones para el personal

- Todo el personal será debidamente capacitado en su puesto de trabajo antes de iniciar operaciones en Qhali Fusión.
- Todo el personal contará con implementos de seguridad a fines de mantenerse protegidos en la coyuntura actual de pandemia.
- Se tomarán exámenes médicos de manera anual para monitorear el estado de salud de los colaboradores y pruebas para detección de Covid-19 de manera mensual a fines de evitar su propagación y posibles contagios.

Buenas prácticas de operación

- El personal de cocina deberá utilizar de forma permanente sus implementos para mantener la higiene e inocuidad de los alimentos.

- Todo insumo y/o ingrediente que ingrese a los almacenes de la empresa deberá pasar por el proceso de desinfección estipulado según su clasificación.
- El microondas será solo de uso interno para el personal de la empresa, el tratamiento de alimentos para los clientes se llevará a cabo de manera exclusiva en cocina.

Despachos conformes

- El asistente administrativo deberá entregar al personal de reparto la hoja de ruta respectiva con los pedidos a detalle, los nombres y números de contacto para asegurar el correcto flujo de comunicación con los clientes.
- El personal de reparto deberá verificar que los pedidos a entregar se encuentren debidamente rotulados antes de su ingreso al vehículo motorizado.

9.11. Programación de actividades

Para ver el programa de actividades de Qhali Fusión ir al Anexo N° 20.

9.12. Presupuesto de operaciones

El presente presupuesto se desglosa en la inversión en activo fijo y el capital de trabajo indicados en la siguiente tabla. Para ver mayor detalle ir al Anexo N° 22.

Tabla N° 22. Resumen Presupuesto de Operaciones

Presupuesto de Operaciones		
Inversión en Operaciones	S/	151,620
Inversión de Activo Fijo	S/	53,120
Equipos de Cómputo	S/	4,500
Maquinaria y equipos	S/	29,600
Muebles y Enseres	S/	19,020
Capital de Trabajo	S/	98,500

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

9.13. Constitución de la empresa

La empresa se registrará en SUNARP y SUNAT con la razón social “Qhali Fusión”, la cual se constituiría como una Sociedad Anónima Cerrada, cuyo régimen se ajusta a la Ley N° 26887 de la Ley General de Sociedades. La compañía tendrá una Junta de Socios, la cual estará conformada por los cuatro integrantes de la presente tesis,

quienes aportarán capital en partes iguales, teniendo una participación societaria del 25 % cada uno de los socios. Para ver el detalle de trámites para poner en marcha el negocio ir al Anexo N° 23.

9.14. Cronograma de actividades

Las actividades de apertura estarán programadas para Octubre del 2021, en ese sentido se ha elaborado un diagrama en el cual se puede visualizar las compras de mobiliario y equipos para poder iniciar operaciones, por ejemplo: compras como utensilios, herramientas y la preparación e implementación del local. La inauguración del restaurante delivery Qhali Fusión sería a inicios del mes de Diciembre del presente año, el cronograma de actividades de apertura se detalla en el Anexo N° 21.

9.15. Análisis de riesgos

La matriz de riesgos detallada en el Anexo N° 24 evidencia seis posibles escenarios con un riesgo alto, los cuales se procederán a complementar con los planes de desinfección, higiene y seguridad alimentaria, para evitar un evento no deseado y/o daño de la imagen de la empresa.

En cuanto a la posible muerte de un cliente, esta puede ser por diversas variables, tales como, alergias a los productos, y/o mala conservación de los productos. Considerando ambos casos, las acciones a aplicar son las siguientes.

Brindar información sobre las posibles causas de alergias durante el proceso de compra, es decir, si el cliente solicita un plato de langostas, saldrá en anuncio advirtiéndole si la persona tiene algún problema de alergia a este tipo de alimentos.

Si se presentara una falla en los software de para la atención al cliente, se tendrá registro de las operaciones en una plantilla auxiliar para la realización de las operaciones de manera “manual” y se comunicará al servicio técnico para una solución inmediata.

Si se verifica que algún alimento se encuentra deteriorado, este será retirado de la zona de almacenamiento o cocina y desechado, se llevará un registro con el motivo del retiro y desecho, esto se registrará en el sistema. Asimismo, se revisará el estado de las máquinas y equipos que conservan refrigerados los bienes perecibles.

En caso de amago de incendio o un incendio propiamente dicho, el personal en general tendrá la primera respuesta frente a ello, mediante el uso de los equipos

extintores de incendios, de no ser posible el control de incendio, se procederá a evacuar la zona e informar el cuerpo de bomberos.

En el supuesto de que un personal con unidad motorizada sufra un accidente, se tomará las acciones necesarias para asegurar que el personal sea trasladado a un centro médico u hospital para su pronta atención, cabe resaltar que todos los motorizados deben contar con su seguro Soat vigente, con el fin de no tener inconvenientes de atención en caso de siniestros. Por otro lado, el personal de distribución será capacitado en curso de manejo defensivo y a evaluaciones de alcoholimetría.

Para el caso de robo o asalto de las instalaciones, se utilizará equipos digitales de manera disuasiva, tales como alarmas, cámaras de video vigilancia y sensores de movimiento, por otro lado los accesos contarán con las medidas de seguridad necesarias para garantizar el no acceso a personal ajeno a la empresa.

9.16. Resumen del capítulo

En el presente capítulo, como primer paso se realizó el análisis de procesos considerando cada uno de los puntos clave para llevarlos a cabo de manera óptima. Se identificaron los procesos principales como obtención de materia prima, almacenamiento de insumos, limpieza y lavado de insumos, preparación y elaboración de alimentos, empaquetado de alimentos y despacho y entrega del producto.

Posteriormente, se identificaron los procesos de soporte como atención al cliente, administración y tecnología de la información, los cuales asegurarán la continuidad de las operaciones para concretar las ventas de Qhali Fusión. A la vez, se definió la gestión de la logística inversa mediante la cual se asegurará el buen manejo de residuos sólidos.

De igual forma, se determinó la ubicación del local, el tamaño y distribución de planta alineada a los procesos de la empresa, y marcando pautas en cuanto a horarios de atención, a capacidad instalada y su relación con la demanda en conjunto con el diseño del producto y sus especificaciones para la selección del menú.

Finalmente, se definió el presupuesto de operaciones con el activo fijo necesario para la ejecución de los procesos, los gastos asociados a la administración de la empresa, así como el capital requerido para financiar ambos y poner en marcha el proyecto.

CAPÍTULO X PLAN ORGANIZACIONAL Y DE CAPITAL HUMANO

El presente capítulo se describe la forma en la que se crea y desarrolla la empresa, las licencias por exigencia legal para la constitución de la empresa, así como el proceso a llevar a cabo para el registro del nombre de la marca. También se detalla al personal necesario y las funciones a desempeñar. Además, se precisa el presupuesto compuesto por las remuneraciones y se señalan las modalidades del contrato.

10.1. Objetivos

- Definir el régimen laboral y régimen tributario en el que se acogerá el restaurante delivery Qhali Fusión.
- Determinar los pasos a seguir para los procesos de contratación, compensación y capacitación del personal de la organización.
- Establecer la estructura organizacional para la creación y desarrollo de la empresa Qhali Fusión.

10.2. Organización

Es importante mencionar que las actividades de la empresa tienen como pilar fundamental la filosofía corporativa detallada en el Plan Estratégico, propuesta dentro del Plan Estratégico.

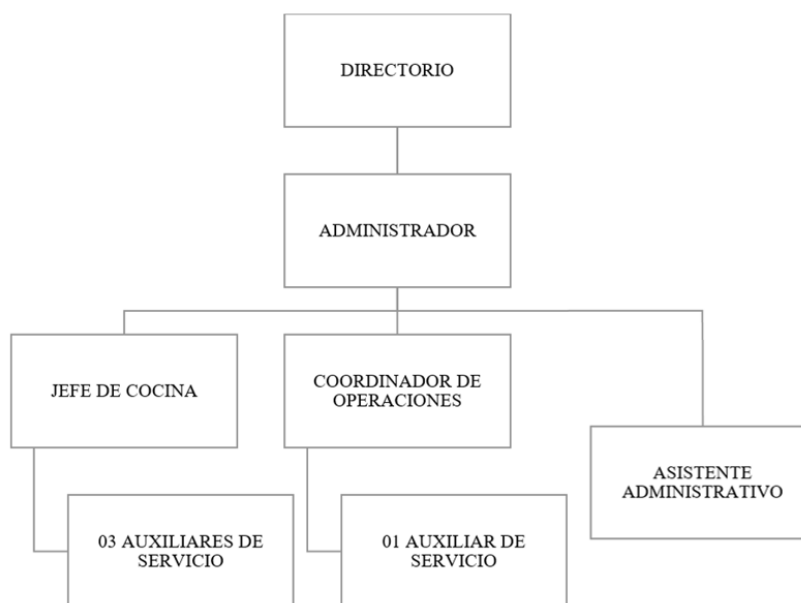
10.2.1. Régimen laboral

La empresa Qhali Fusión se ampara bajo el régimen laboral de la “Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa” según lo descrito en la Ley N° 28015. En referencia a los beneficios y derechos laborales que tendrá el personal del restaurante dentro de este régimen se cuenta con el Anexo N° 25, de acuerdo a lo indicado en la Superintendencia Nacional de Fiscalización laboral (SUNAFIL, 2021).

10.3. Estructura organizacional

Por la naturaleza de la empresa, se establece una estructura jerárquica vertical. El organigrama detallado en el Figura N° 39, se ha elaborado conforme a los requerimientos operacionales del restaurante Qhali Fusión, en el cual también se está incluyendo al personal subcontratado que llevará la contabilidad de la empresa.

Figura N° 39. Organigrama del restaurante delivery Qhali Fusión



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

10.3.1. Descripción de los puestos de trabajo

Es importante que se transmita a cada trabajador para que tengan un claro conocimiento de sus funciones y responsabilidades con la finalidad de que el desempeño del personal sea el más óptimo, la comunicación se ejecutará en la inducción inicial de cada trabajador. En el Anexo N° 26 se realiza una descripción de cada uno de los cargos del organigrama que se encuentren en planilla en función al perfil, competencias y funciones.

10.3.2. Actividades desempeñadas por terceros

Por el tipo de operación de la empresa Qhali Fusión, se ha determinado que un grupo de actividades sean subcontratadas.

- Contador, firmaremos un contrato de servicio con el estudio contable Gerencia.com, quienes llevarán con responsabilidad toda la contabilidad de la empresa Qhali Fusión, así como los servicios de consultoría tributaria.
- Vigilancia, firmaremos un contrato de servicio con la empresa de seguridad Verisure para asegurar el bienestar físico de nuestros trabajadores y resguardar los activos de la empresa mediante el monitoreo de cámaras y sensores.
- Personal de reparto, firmaremos contratos con motorizados independientes los cuales tendrán la responsabilidad de llevar los alimentos a su destino dentro de los parámetros de inocuidad y seguridad establecidos por Qhali Fusión.

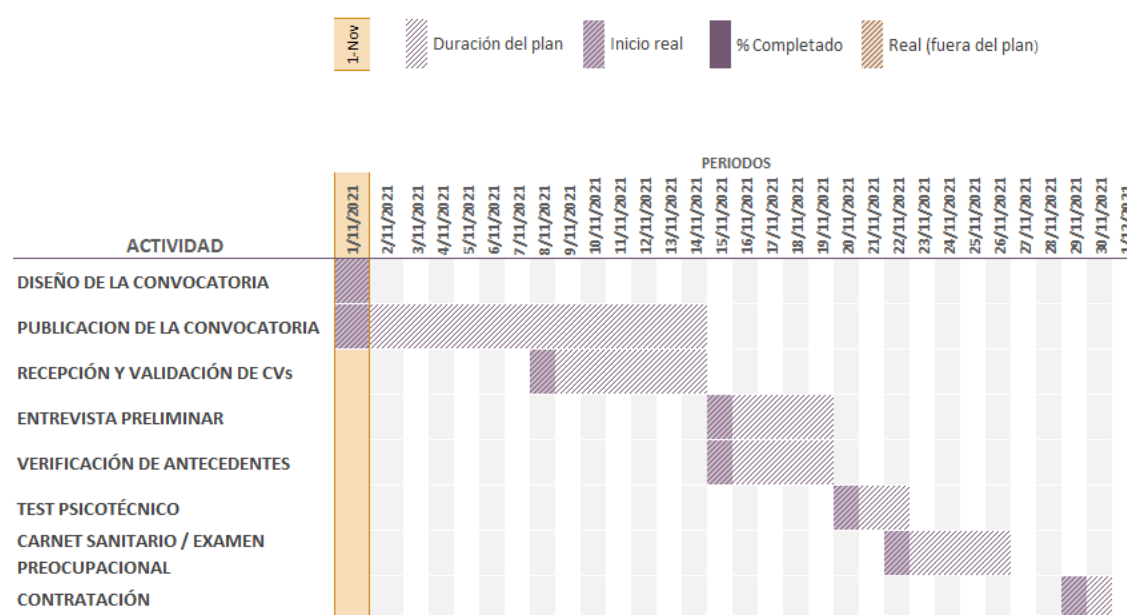
10.4. Procesos de la gestión de recursos humanos

10.4.1. Reclutamiento y selección de personal

El Directorio de Qhali Fusión realizará el proceso de reclutamiento y selección de los niveles de jefes, coordinadores y asistentes, de acuerdo al puesto de trabajo ofertado, se realizará la búsqueda a través de bolsas de trabajo en línea como LinkedIn y Bumeran, así como en las redes sociales, en los cuales se filtrarán a aquellas personas que cumplan con el perfil esperado. Se estima que este proceso en conjunto tiene un plazo de ejecución máximo de un mes según el cronograma detallado en el Figura N°40, en el caso de los auxiliares de servicio el proceso será liderado por el Administrador y coordinará con las jefaturas ya asignadas seleccionando a las personas que cumplan el perfil buscado para cada uno de los puestos disponibles según el organigrama de Qhali Fusión.

La planilla de la compañía tiene como referencia los sueldos administrativos y operativos acordes al promedio del mercado, motivo por el cual es importante mencionar que se encuentran debidamente alineados a los portales de empleo de Computrabajo y de la plataforma Servir del gobierno. La cantidad de las personas seleccionadas y de los sueldos atribuidos por cargo se detallará en el acápite de “Proceso de remuneraciones y compensaciones”.

Figura N° 40. Cronograma de actividades de reclutamiento y selección



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

10.4.2. Capacitación y evaluación de personal

El proceso de capacitaciones es indispensable, pues cuando es empleado adecuadamente permite asegurar que el personal trabaje de forma eficiente, adoptando los valores y mensajes que la organización quiere transmitir a sus clientes; en ese sentido una de las principales funciones del administrador será la de llevar a cabo un correcto plan de capacitaciones para el personal de Qhali fusión, asimismo un cronograma de evaluaciones para garantizar que los conocimientos compartidos haya sido asimilados por cada uno de los miembros de la organización, y de esta forma generar una cultura organizacional.

En la inducción se les mostrará el organigrama de la empresa, asimismo sus funciones y responsabilidades, esta información la podrán encontrar en el portal web de la empresa, y cualquier actualización se informará por medio del correo electrónico y página web, con la finalidad de que en el mediano plazo por el crecimiento propio de la empresa tengan la motivación de una línea de carrera disponible para aquellos trabajadores que tengan el deseo de crecer profesionalmente.

El rediseño del organigrama será elaborado por el Directorio, quienes transmitirán la información al Administrador General, debido a que ella o él conoce los perfiles y funciones de los puestos en la empresa, motivo por el cual le será factible identificar las aptitudes, actitudes y talento para recomendar a aquellas que tienen el potencial de cumplir con los objetivos estratégicos de la compañía.

La evaluación de desempeño detallada en el Anexo N° 27 se realizará anualmente con la finalidad de que todo el personal de la compañía participe de la interacción con el trabajador evaluado, en caso de algunos puestos como auxiliares de servicio y administración incluirá en las evaluaciones a los clientes y proveedores respectivamente.

10.4.3. Políticas de retención de personal

En la empresa se establecerán como políticas de retención de personal, las siguientes estrategias a llevarse a cabo en la capacitación, incentivos y eficiencia, las cuales permitirán mantener al personal motivado, y como consecuencia de ello asegurar la competitividad del restaurante delivery.

- Incentivos por aumento porcentual de ventas y utilidad neta anual de la empresa, los trabajadores percibirán un bono correspondiente al crecimiento porcentual multiplicado por su salario.
- Organizar actividades de integración y celebraciones de cumpleaños, para el bienestar emocional de los trabajadores.
- Procesos de selección por competencias.
- Capacitaciones anuales al auxiliar con mejor desempeño.
- Aumento del salario con periodicidad anual teniendo como referencia el desempeño de los empleados.

10.4.4. Rotación de personal

Según el Ministerio de Trabajo (MINTRA), en periodo 2017, la rotación laboral en las empresas del sector privado ubicadas en la ciudad Lima Metropolitana era en promedio de 19.91%. No obstante, expertos señalaron que el nivel promedio de rotación de personal en el Perú es de 16.5%, lo que nos ubica por encima de la media en la región latinoamericana, la cual tiene un promedio de 11% (Conexión Esan, 2019).

Asimismo, según Ipsos y AmCham el rubro de servicios, sector en el cual se desarrolla la industria de restaurantes, tiene una tasa de 18.6%, siendo una de las tasas de rotación laboral más elevadas, esto debido a que en su mayoría ofrecen el salario mínimo vital, motivo por el cual cambian de trabajo continuamente (Gestión, 2013).

En el restaurante delivery Qhali Fusión se estima como objetivo una tasa de rotación de personal del 10% en el corto y mediano plazo, teniendo en consideración que por la coyuntura actual del Covid-19 hay menos ofertas de trabajo que contribuyan a un incremento de la rotación del personal.

10.4.5. Proceso de remuneraciones y compensaciones

En este proceso se considera el pago de Ley al personal de la empresa, y los incentivos correspondientes que se otorguen al momento de la contratación, tales como: bonos por objetivos. En el Anexo N° 28 se aprecia la escala salarial de los trabajadores del restaurante delivery.

Según la legislación laboral peruana, se establecen derechos y beneficios para los trabajadores del sector privado, la empresa Qhali Fusión establecerá salarios acordes

al mercado local amparándose en el informe mensual del Ministerio de Trabajo (MINTRA, 2021).

La retribución dentro de la empresa corresponde a la compensación y bonificaciones asignadas a cada puesto necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa. Dado que los salarios motivan a los empleados en función de la responsabilidad de cada puesto, Qhali Fusión reduce el riesgo de rotación de empleados debido a la falta de un salario justo en el mercado local. Además, un sistema de pago justo facilita la atracción y evaluación de nuevos candidatos con las habilidades adecuadas para respaldar el crecimiento de la empresa.

Finalmente, por el tipo de actividad económica donde el trabajo se realiza presencial y físicamente en la cocina, y considerando la situación de COVID-19, la empresa respeta todos los procedimientos de seguridad y vela por que todos los trabajadores se encuentren protegidos. El uso de herramientas y equipo necesarios para prevenir el contagio y/o propagación de la enfermedad. Como parte del programa de capacitaciones, la empresa ofrece varios acuerdos con los proveedores de equipos para realizar cursos virtuales para el personal del restaurante.

10.5. Plan de control y salud ocupacional

Los criterios detallados para el control y cuidado de personal están regidos en el marco de la normativa de la RM 265 – 2020 MINSA y la RM 283 – 2020 MINSA, considerando los escenarios actuales de pandemia, estos criterios tienen como objetivo establecer procedimientos para la prevención de contagios por COVID 19, así también, ser una guía para la primera respuesta y control permanente al personal ante la aparición de sintomatología que ponga en riesgo las operaciones y el entorno del trabajador.

10.5.1. Equipamiento de protección personal para el personal:

El uso de EPP en el centro de trabajo es de mucha importancia, debido a que los EPP reducen la probabilidad de una lesión ante algún tipo de accidente y/o reducir el riesgo de exposición ante condiciones desfavorables que el entorno externo pueda atender sobre el personal que desarrolla sus actividades. Asimismo, se han considerado los criterios de la normativa nacional, se ha dispuesto que el personal que labora en Qhali Fusión debe contar con el equipo mínimo de protección personal, considerando

las áreas donde desarrollan sus actividades laborales, los cuales se deberán usar de manera diaria teniendo que ser repuestos todas las veces que la jornada laboral inicie.

En el Anexo N° 29 indica la asignación de EPP para el personal, considerando los puestos de trabajo y el nivel de riesgo en función a la normativa vigente.

10.5.2. Limpieza y desinfección de zonas de trabajo.

El procedimiento de Limpieza y desinfección en zonas de almacenamiento se detalla en el Anexo N° 29.

10.5.3. Limpieza de desinfección de manos

Para todo el personal, los criterios considerados para la limpieza y desinfección de manos están sujetos a un procedimiento establecido detallado en el Anexo N° 29.

10.5.4. Criterios de recepción e ingreso de insumos a la zona de almacenamiento

El procedimiento de recepción e ingreso de insumos al almacén, es la actividad realizada por posterior al proceso de compra, donde el proveedor traslada los insumos hasta la zona de operaciones de Qhali Fusión. Para ello se debe considerar los procesos necesarios para la desinfección de dichos insumos y/o productos, de manera que se pueda reducir los posibles focos de contagio en el ambiente de trabajo razón por la cual, se deben tomar las consideraciones descritas en el Anexo N° 29.

10.5.5. Criterios de evaluación de la salud del colaborador al inicio de la jornada.

Este criterio considera los procedimientos, actividades y condiciones en las cuales el colaborador debe cumplir para ingresar al centro de trabajo. Este procedimiento será aplicado de manera diaria y su alcance es a nivel de toda la organización. Se aplicarán las fichas referidas a la normativa nacional para el control y seguimiento de síntomas de COVID19 para los recursos humanos. Este criterio de evaluación del personal, esta soportado por los formatos detallados en el Anexo N° 29 los cuales deberán aplicar cada 15 días.

10.5.6. Criterios para el control diario de estado de salud el personal

Para el caso que un colaborador, registre sintomatología que indique una posible infección por COVID19, se deberá aplicar los criterios según el procedimiento ante la identificación de caso sospechoso de COVID19 (Ver Anexo N° 29).

INSUMOS Y EQUIPOS DE LIMPIEZA				Sub Total	S/868.00
Item	Cantidad	Descripción	Unid. Medida	Precio Unit.	Precio Total
1	15	Alcohol líquido de 70°	Litros	S/11.00	S/165.00
2	10	Jabón Líquido desinfectante	Litros	S/10.00	S/100.00
3	8	Lejía Líquida	Litros	S/3.50	S/28.00
4	5	Atomizadores de pulso	Unidad	S/5.00	S/25.00
5	3	Pediluvio metálico	Unidad	S/100.00	S/300.00
6	N.A.	Señalética adhesiva, otros referentes.	N.A.	S/250.00	S/250.00

EQUIPOS DE PROTECCIÓN				Sub Total	S/475.00
Item	Cantidad	Descripción	Unid. Medida	Precio Unit.	Precio Total
7	300	Mascarilla de protección 3 pliegues 180 gr	Unidad	S/0.20	S/60.00
8	250	Mascarilla KN95	Unidad	S/0.70	S/175.00
9	3	Guantes de Nitrilo x 50 pares	Caja	S/60.00	S/180.00
10	2	Gorros tipo gusano x 100 unidades	Caja	S/30.00	S/60.00

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

10.6. Plan de seguridad y limpieza

Con la finalidad de asegurar la inocuidad y una correcta desinfección para brindar mayor seguridad a nuestros clientes, así como resguardar el patrimonio, equipo e instalaciones de la empresa, se implementó el siguiente plan de seguridad y limpieza para el restaurante delivery Qhali Fusión.

- La vigilancia de la empresa estará a cargo de la empresa Verisure, la cual proveerá de un servicio de monitoreo en línea a través de cámaras y sensores, con la finalidad de mitigar el riesgo ante cualquier evento que ocurra en las instalaciones. Es importante velar por la seguridad física y psicológica de nuestro personal y proveedores dentro del local, así como resguardar nuestro patrimonio.
- Elaborar un mapa de evacuación en caso de emergencias, delimitar las zonas seguras en caso de sismo, capacitar sobre el uso de extintores y primeros auxilios.
- Se les tomará pruebas antiígenas cada quince días a todos los trabajadores, para evitar la propagación del Covid-19.
- Limpieza y desinfección del personal en el ingreso al local y a la cocina.
- Limpieza y desinfección diaria del restaurante, en las áreas de cocina, almacén y servicios higiénicos para garantizar la inocuidad y evitar incendios por las grasas y/o aceites derramados, estará a cargo de los auxiliares de servicio.

- El personal debe asistir a sus labores con el uniforme de trabajo limpio durante el horario de trabajo.
- Cada 06 meses, una empresa externa desinfectará las instalaciones de la compañía.
- Las herramientas, utensilios de cocina, superficies, equipos, etc. Siempre debe desinfectarse y limpiarse para evitar el riesgo de contaminación cruzada.
- Los baños deben limpiarse y desinfectarse en todo momento, así como trapear pisos, inodoros, espejos y reponer el papel higiénico.

Con la finalidad de cumplir con las prácticas de seguridad e higiene, ayudando de esta forma a lograr la satisfacción del cliente y evitar multas administrativas.

10.7. Presupuesto de recursos humanos

El presupuesto de recursos humanos del proyecto se detalla en el Anexo N° 30.

10.8. Resumen del capítulo

En este plan organizacional y de recursos humanos como primer paso se definió el régimen laboral al cual será sometida la empresa y sus trabajadores conforme a la legislación peruana; y a su vez se definió la estructura organizacional la cual marcará la pauta para poner en marcha la presente propuesta de negocio.

A través de la estructura organizacional mencionada se determinaron una a una la necesidad de los puestos de trabajo y se elaboró cada perfil de puestos conforme a las funciones requeridas en la operación.

De la misma forma, se definieron los procesos de gestión de recursos humanos los cuales contemplan el reclutamiento y selección de personal, la capacitación y evaluación de personal, las políticas de retención y la rotación de personal.

Finalmente, con los procesos mapeados en su totalidad se elaboró el presupuesto enmarcando partidas de salarios, beneficios laborales, servicio de terceros y gastos pertinentes a la administración y recursos humanos a fines de mantener la operación conforme.

CAPÍTULO XI PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

Este capítulo describe las evaluaciones financieras para la puesta en marcha de la empresa. El objetivo es determinar la viabilidad económica y financiera del proyecto.

11.1. Supuestos y políticas

Para la determinación de la forma económica financiera en la ejecución del negocio tomaremos los siguientes supuestos y políticas a implementar.

- El horizonte de tiempo para evaluar el proyecto de negocio será de 05 años.
- Toda la venta será al contado, sin embargo, las cuentas por cobrar se retrasarán dos días útiles por el abono con tarjetas de crédito y/o débito.
- El pago a proveedores será al contado en general.
- Se establece un monto de caja chica de 5,000 soles.
- No se pagarán dividendos a lo largo de la duración del proyecto.
- Los clientes escogerán el propio contenido de los platos a consumir.
- Cada plato estará conformado por el costo de: una porción de proteína tipo 1, una porción de proteína tipo 2, cuatro porciones de vegetales, una porción de carbohidratos, una de acompañamiento y una bebida.
- Cada plato tendrá un costo que corresponde al elemento costo de proveer bajo el concepto de la contabilidad Throughput. Este incluye insumos, material directo, flete y destajo (si los hubiera).
- El Throughput del producto vendido es igual a la diferencia de Precio de Venta – Costo de Proveer es decir, $t = PV - CP$.
- La suma de todos los t (Throughput) dará como resultado el T (Throughput) total, generalmente con un factor de mes.
- Por otro lado, tenemos el gasto operacional que lo compone todo el dinero que la empresa gasta independiente que esté asociado o no a la venta. Incluye sueldos, salarios, servicios, impuestos, depreciación de máquinas, depreciación de equipos, gastos de venta, gastos extraordinarios entre otros.
- Para definir la utilidad en cualquier momento del mes operamos:
- $Utilidad = Throughput - Gasto\ Operacional$
- Bajo esta modalidad, el throughput es totalmente variable y es el elemento que crece cada día del mes.

- De esta forma, cuando la empresa alcance el punto en el cual empiece a generar utilidad en el mes, podrá adoptar políticas adicionales, como reducción de precios, ofertas, bonificaciones y otros que le permitan ganar clientes y potenciar su mercado.
- Debido a las características del proyecto no se manejarán inventarios al final de cada periodo.

11.2. Ingresos por ventas

Para la determinación de los ingresos por ventas tomamos como referencia la demanda estimada anual definida en el capítulo de Estudio de Mercado. Adicionalmente, se consideran las siguientes premisas en cuanto a distribución de tipos de platos la cual obedece al comportamiento del consumidor peruano según cifras estadísticas de Minagri y Produce. (Diario Gestión, 2018).

- Platos conformados por carne de pollo y pavita tendrán una composición del 50% del total de la venta y un precio respectivo de S/17.
- Platos conformados por carne de res y cerdo tendrán una composición del 25% del total de la venta y un precio respectivo de S/18.
- Platos conformados por carne de pescado tendrán una composición del 25% del total de la venta y un precio respectivo de S/18.

A continuación, en la siguiente tabla se muestran los ingresos anuales por ventas incluido IGV por tipo de plato.

Tabla N° 23. Ingresos por tipo de plato (Soles)

Ingresos por tipo de plato	Precio	Part.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Carne de pollo y pavo	S/ 17.00	50%	477,362	688,355	1,012,864	1,043,248	1,074,545
Carne de res y cerdo	S/ 18.00	25%	252,721	364,423	536,222	552,308	568,877
Carne de Pescado	S/ 18.00	25%	252,721	364,423	536,222	552,308	568,877
Total	S/ 17.50	100%	982,803	1,417,202	2,085,308	2,147,864	2,212,299

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

11.3. Análisis del punto de equilibrio

Para el cálculo del punto de equilibrio en el presente proyecto, tomamos como referencia el número de platos que la empresa debe vender a fines de obtener una

utilidad de cero. En este sentido, teniendo como premisa los costos fijos del primer año de S/ 288,573, el precio promedio de venta al público de nuestro menú de S/17.50 detallado en el punto anterior y el costo correspondiente de acuerdo a la distribución por tipo de platos, procedemos a realizar el cálculo detallado en la siguiente tabla.

Tabla N° 24. Cálculo Punto de Equilibrio

RECETA GENERAL PROMEDIO			
Cantidad	Componente	CU	Costo Total
1	Proteína 1	2.02	2.02
1	Proteína 2	0.65	0.65
1	Carbohidrato	0.31	0.31
4	Vegetales	0.31	1.22
1	Acompañamiento	0.41	0.41
1	Bebida	0.27	0.27
1	Delivery	4.00	4.00
1	Menaje	1.27	1.27
Total			10.15
Precio			14.83
Throughput			4.68
Punto de Equilibrio - Año 1			61,655

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

En resumen, en el primer año, la empresa empezaría a generar utilidad a partir del plato vendido número 61,656. Es importante recalcar que cualquier cambio en la distribución de las ventas por tipo de plato afectaría el punto de equilibrio determinado debido a que cada plato genera diferente throughput unitario.

A continuación, se detalla en orden de rentabilidad de mayor a menor, el tipo de plato que a la empresa le conviene vender.

- 1° Plato con carne de pescado genera el mayor margen con 4.95 soles inc. IGV.
- 2° Plato con carne de pollo o pavo genera un margen de 4.86 soles inc. IGV.
- 3° Plato con carne de res o cerdo genera un margen de 4.03 soles inc. IGV.

11.4. Depreciación

El presente proyecto contempla una depreciación lineal de acuerdo con la ley peruana de impuesto a la renta. Los tipos de bienes considerados a depreciar son: equipos de procesamiento de datos, maquinaria y equipo y otros bienes de activo fijo en general. A continuación se muestra el detalle en la siguiente tabla.

Tabla N° 25. Proyección Depreciación de Activos

Depreciación (Soles)	Valor	Tasa	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Equipos de Cómputo	S/ 4,500	25%	1,125	1,125	1,125	1,125	-
Maquinaria y equipos	S/ 29,600	10%	2,960	2,960	2,960	2,960	2,960
Muebles y Enseres	S/ 18,860	10%	1,886	1,886	1,886	1,886	1,886
Total	S/ 52,960		5,971	5,971	5,971	5,971	4,846

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

11.5. Financiamiento

El 100% del capital será financiado por los accionistas quienes cuentan con suficientes ahorros para su ejecución. Por tal motivo, el proyecto deberá ser capaz de asumir una tasa de descuento en base a un negocio alternativo que genere rentabilidad en la coyuntura actual, en este caso se tomará como referencia el sector agrario, el cual es uno de los principales en la región y hoy por hoy, de acuerdo con la validación realizada con dos acopiadores de espárragos, representa un costo de oportunidad de 10% para los accionistas.

La inversión asciende a S/ 151,460 la cual será financiada de acuerdo a la composición en la tabla siguiente.

Tabla N° 26. Aportes de Capital

Composición de Capital	Importe	Participación
Accionista 1	S/ 37,865	25%
Accionista 2	S/ 37,865	25%
Accionista 3	S/ 37,865	25%
Accionista 4	S/ 37,865	25%
Total	S/ 151,460	100%

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

11.6. Estado de resultados

Tomando en cuenta la estimación de la demanda y los presupuestos elaborados en los capítulos anteriores, procedemos con la elaboración del Estado de Resultados.

En la tabla siguiente se muestra la proyección de resultados para un periodo de 5 años en la cual se observa una utilidad neta de -S/ 23,144 para el primer año y cuyo crecimiento nominal llega a una utilidad neta de S/ 184,912 para el quinto año.

Tabla N° 27 Proyección Estado de Resultados

Estado de Resultados		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+)	Ventas	832,884	1,201,019	1,767,210	1,820,224	1,874,830
(-)	Costos (Proveer)	570,026	821,977	1,209,479	1,245,761	1,283,133
	Throughput	262,858	379,042	557,731	574,463	591,696
(-)	Gasto Administrativo	268,093	285,476	319,514	319,514	319,878
(-)	Gasto de Ventas	14,509	17,488	22,069	22,498	22,940
(-)	Depreciación	5,971	5,971	5,971	5,971	4,846
	Gastos Operativos	288,573	308,935	347,554	347,983	347,665
	Utilidad antes de impuestos	- 25,715	70,106	210,177	226,479	244,032
(-)	Impuesto a la renta	- 2,572	7,811	49,132	53,941	59,119
	Utilidad Neta	- 23,144	62,295	161,045	172,538	184,912
	Utilidad Neta %	-3%	5%	9%	9%	10%

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

11.7. Flujo de caja

Posterior a la elaboración de los Estados de Resultados, procedemos a proyectar los Flujos de Caja a fines de evaluar la capacidad de generación de liquidez de la propuesta de negocio. En la tabla siguiente presentamos la proyección del Flujo Operativo, Flujo de Inversiones y el Flujo de Caja Económico.

Tabla N° 28. Proyección Flujo de Caja

Flujo de Caja		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+)	Ingresos	-	982,803	1,417,202	2,085,308	2,147,864	2,212,299
(-)	Egresos	6,186	993,208	1,335,007	1,904,100	1,955,163	2,008,283
(-)	Compras		672,631	969,933	1,427,185	1,469,998	1,514,097
(-)	Gasto de Ventas	-	14,509	17,488	22,069	22,498	22,940
(-)	Gasto Administrativo	6,186	268,093	285,476	319,514	319,514	319,878
(-)	IGV	-	40,547	54,298	86,200	89,211	92,248
(-)	Impuesto a la Renta	-	- 2,572	7,811	49,132	53,941	59,119
	Flujo Operativo	- 6,186	- 10,405	82,195	181,208	192,701	204,016
	Inversión Tangible	- 44,881					
	Capital de Trabajo	- 98,500					
	Flujo de Inversiones	- 143,381	-	-	-	-	-
	F. Caja Económico	- 149,568	- 10,405	82,195	181,208	192,701	204,016

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

11.8. Evaluación del negocio

Para la evaluación del presente proyecto procedemos a descontar los flujos de caja obteniendo un Valor Actual Neto (VAN) de S/ 303,342 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 49.61%. En consecuencia, dado que el VAN es mayor a cero y la TIR mayor al costo de oportunidad definido en la tasa de descuento de 10%, se concluye que el proyecto es viable económicamente y las inversiones se recuperan en 2.43 años.

11.9. Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad del proyecto evalúa tres aspectos clave:

11.9.1. Análisis unidimensional de número de platos a vender en el primer año

Este análisis evalúa cómo afectaría en el VAN el incremento o decremento de la venta estimada de platos en el primer año, por lo que podemos concluir que con un decremento del 10% en el número de platos, el VAN disminuye en S/ 132,143 y con un incremento de platos en 10%, el VAN aumentaría en S/ 126,696, manteniéndose la viabilidad del proyecto.

Tabla N° 29. Análisis Unidimensional del VAN

VAN	Venta en unidades del primer año				
	-10%	-5%	-	+5%	+10%
Precio	50,544	53,352	56,160	58,968	61,776
14.83	171,199	237,602	303,342	366,690	430,039

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

11.9.2. Análisis bidimensional de precio y costo por plato

El análisis detallado en la siguiente tabla evalúa las variables de precio y costo con incrementos y decrementos graduales de 5 y 10% respectivamente.

Tabla N° 30. Análisis Bidimensional del VAN

VAN			Costo				
			-10%	-5%	-	+5%	+10%
Precio	-10%	13.35	171,199	27,201	- 125,578	- 294,500	- 463,422
	-5%	14.09	377,369	237,602	93,604	- 51,077	- 216,605
	-	14.83	578,092	440,717	303,342	160,006	16,008
	+5%	15.57	777,586	641,440	504,065	366,690	226,408
	+10%	16.31	970,926	838,604	704,788	567,413	430,039

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Mediante este análisis podemos concluir que con un incremento del costo en 5% y un decremento en el precio del 10%, el proyecto arroja un VAN negativo convirtiéndose en no viable. De igual forma, si los costos disminuyen en 10% y el precio incrementa un 10%, el VAN se triplica a S/ 970,926.

11.9.3. Análisis de escenarios

El presente análisis contempla un escenario optimista y uno pesimista. El primero arroja una TIR del 106.87% e incrementa el VAN del escenario actual a S/799,994, mientras el escenario pesimista resulta en un VAN de S/ -162,348 y una TIR negativa de -16.49%, cifras que indican la no viabilidad del proyecto.

Tabla N° 31. Análisis de Escenarios

Resumen del escenario		Actual	Optimista	Pesimista
Variables cambiantes:	Precio	14.83	15.57	14.09
	Costo	10.15	9.64	10.66
	Ventas	56,160	61,776	50,544
Resultado:	TIR	49.61%	106.87%	-16.49%
	VAN	303,342	799,994	- 162,348
	B/C	3.03	6.35	- 0.09

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

11.10. Resumen del capítulo

El presente capítulo integró la estimación de ventas determinada en el estudio de mercado y la información presupuestaria de los planes de marketing, operaciones y recursos humanos a fines de tenerla en consideración para estimar tanto los ingresos como los egresos de Qhali Fusión en sus primeros cinco años de operaciones.

Posteriormente, se realizó el análisis del punto de equilibrio de la empresa en el primer año y se proyectó el estado de resultados y el flujo de caja a fines de determinar la viabilidad económica del proyecto, bajo una inversión de S/ 151,460 financiada al 100% por los accionistas del negocio.

Finalmente, concluye en la viabilidad económica del proyecto con un VAN de S/ 303,342 el cual se obtiene al descontar los flujos de caja con una tasa de 10%, una TIR del 49.61% mayor a este costo de oportunidad y una relación beneficio costo de 3.03.

CAPÍTULO XII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Se determinó la viabilidad del plan de negocio de venta de comida saludable vía delivery en la ciudad de Trujillo para la empresa Qhali Fusión.
- Se realizó el análisis del contexto actual mediante un estudio de mercado el cual valida el interés del 88% de personas por el consumo de alimentos con beneficios nutricionales, su orientación hacia una tendencia de vida saludable y la oportunidad de mercado existente para la ejecución del proyecto en mención.
- Se desarrolló el plan estratégico del proyecto enfocado tanto en los clientes como en la empresa, el cual declara la visión, misión y valores de Qhali Fusión así como las estrategias para el logro de sus objetivos orientados a cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.
- Se elaboró la propuesta de valor de oferta delivery de un portafolio variado de platos saludables en base a insumos frescos y de calidad a través de un servicio ágil, personalizado y ecoamigable, compuestos por 30% vegetales, 35% proteínas y 35% granos y cereales en promedio. Así como también se definieron los planes de marketing, operaciones, organizacional y económico a fines de poner en marcha el proyecto.
- Se concluyó la viabilidad económica del proyecto con un VAN de S/ 303,342 el cual se obtuvo de descontar los flujos de caja con una tasa del 10% siendo la TIR de 49.61%. Los accionistas realizarán el 100% del financiamiento de la inversión por S/ 151,460.

BIBLIOGRAFÍA

- (18 de Febrero de 2020). Obtenido de AGQ labs web site: <https://agqlabs.pe/2020/02/18/envases-alimentarios-requisitos-en-peru/>
- Agro La Libertad. (04 de Agosto de 2021). <http://www.agrolalibertad.gob.pe/>. Obtenido de <http://www.agrolalibertad.gob.pe/index.php?q=node/148>
- Alfonso , R. (Abril de 2009). <http://www.scielo.org.co>. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n26/n26a05.pdf>
- Alonso, V. (2010). *Factores críticos de éxito y evaluación de la competitividad de destinos turísticos. Estudios y Perspectivas en Turismo*. Obtenido de <https://www.redalyc.org>: <https://www.redalyc.org/pdf/1807/180713901003.pdf>
- Arbaiza, L. (2014). *Administración y organización: un enfoque contemporáneo*. Buenos Aires: Cengage Learning.
- Arbiza, L. (2013). *Cómo elaborar un plan de negocios*. Lima: Universidad ESAN.
- Banco Central de Reserva del Perú. (Abril de 2021). <https://www.bcrp.gob.pe>. Obtenido de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/2021/sintesis-la-libertad-04-2021.pdf>
- BBVA Research. (Junio de 2021). <https://www.bbva.com/>. Obtenido de <https://www.bbva.com/es/pe/bbva-research-preve-que-la-economia-peruana-podria-alcanzar-un-crecimiento-del-10-en-2021/>
- Berkoff, N. (2015). *The Vegetarian Resouce Group*. Obtenido de https://www.vrg.org/nutshell/cocina_vegana_peruana.php
- Bonmatí, J. (2011). *El Valor de una Empresa y la Creacion de Valor en esa Empresa*. Madrid: Aece.
- Brealey, R. M. (2013). *Principios de Finanzas Corporativas* (9na Edición ed.). México DF: McGraw-Hill.
- Cabanillas, P., & Jara, J. (2014). *Plan estratégico restaurante Centolla. Universidad del Pacífico, Lima*. Obtenido de <http://repositorio.up.edu.pe>: http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1646/Perla%20_Tesis_Maestria_2014.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Calva, A. (2001). *catarina.udlap.mx*. Obtenido de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/mercado_g_ja/capitulo5.pdf
- Canziani, B. F., Almanza, B., Frash, R. E., McKeig, M. J., & Sullivan-Reid, C. (2016). *Classifying restaurants to improve usability of restaurant research. International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Emerald Group. doi:<https://doi.org/10.1108/ijchm-1>

- Carrasco, I., & Castaño, M. S. (2008). El emprendedor schumpeteriano y el contexto social. *Universidad de Castilla-La Mancha*, 121-134.
- Carta de Ottawa para la Promoción de la Salud. (1986). *Conferencia Internacional auspiciada por la OMS y la Asociación Canadiense de Salud Pública*. Toronto, Canadá: OMS, Asociación.
- CEPAL. (16 de Junio de 2020). <https://repositorio.cepal.org>. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45702/4/S2000393_es.pdf
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2016). *Planeación Estratégica, Fundamentos y Aplicaciones* (Tercera ed.). México: Elsevier Editora Ltda. Obtenido de <https://www.remmax-accion.com.ar/wp-content/uploads/2021/04/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto.pdf>
- Chisik, Y. P. (2018). *Gastronomy Meets Ludology. Proceedings of the 2018 Annual Symposium on Computer-Human Interaction in Play Companion Extended Abstracts - CHI PLAY '18 Extended Abstracts*. New York, NY, USA. Obtenido de <https://doi:10.1145/3270316.3272056>
- Ciclismo. (2019). <https://ciclismool.blogspot.com/>. Obtenido de https://ciclismool.blogspot.com/2019/09/precio-mas-barato-t9-mochila-termica_19.html
- Conexión Esan. (19 de Julio de 2017). *¿Qué es la estrategia empresarial y cómo ella se relaciona con el BSC?* Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/07/que-es-la-estrategia-empresarial-y-como-ella-se-relaciona-con-el-bsc/#:~:text=La%20estrategia%20empresarial%20es%20la,para%20cumplir%20con%20dichos%20objetivos.>
- Conexión Esan. (03 de Septiembre de 2019). <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/>. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2019/09/03/la-gestion-del-talento-aun-es-una-deuda-pendiente/>
- ConexionEsan. (s.f.). *¿Qué es la estrategia empresarial y cómo ella se relaciona con el BSC?* Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/07/que-es-la-estrategia-empresarial-y-como-ella-se-relaciona-con-el-bsc/#:~:text=La%20estrategia%20empresarial%20es%20la,para%20cumplir%20con%20dichos%20objetivos.>
- Consultoria, G. A. (s.f.). *Estrategia Empresarial, Definición y conceptos relacionados*. Obtenido de <https://www.grupoalbe.com/productos-de-consultoria/planeacion-estrategica/definicion-de-estrategia-empresarial-y-conceptos-relacionados/>
- Cooper, V. A. (2009). *A Review Of The Critical Success Factor Method Using Insights From An Interpretive Case Study*. *Journal of Information Technology Case and Application Research* . UK. doi:<https://doi:10.1080/15228053.2009.10856163>

- Counhihan, C., & Van Esterik, P. (1997). *Food and Culture: A Reader*,. New York: Routledge.
- Davis, F. (1997). *Conceptos de Administración Estratégica* (Novena ed.). México: Pearson.
- Deliverect. (2021). *El restaurante omnicanal: la importancia de una estrategia multicanal para impulsar las ventas*. Obtenido de <https://www.deliverect.com/es/blog/administracion-del-restaurante/el-restaurante-omnicanal>
- Diario Gestión. (Julio de 2018). <https://gestion.pe>. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/pollo-representa-53-consumo-total-carnes-peru-65593-noticia/>
- El Comercio. (02 de Agosto de 2019). *¿Por qué promover la alimentación saludable en el Perú?* Obtenido de <https://elcomercio.pe/>: <https://elcomercio.pe/especial/perusostenible/planeta/que-promover-alimentacion-saludable-peru-noticia-1994487>
- El Comercio. (2020). *Aplicaciones sobre nutrición*. Lima: Redacción EC.
- Elkington, J. (1994). *Lifestyles, Who Needs It?: Market Implications of the Shift to Sustainable*. United Kingdom: SustainAbility Ltd.
- Expansión. (03 de Febrero de 2017). *Las grandes empresas de alimentación adoptan una estrategia saludable*. Obtenido de <https://www.expansion.com>: <https://www.expansion.com/empresas/distribucion/2017/02/03/58938dbbca4741e81a8b45c4.html>
- FAO. (26 de Marzo de 2020). <http://www.fao.org/>. Obtenido de <http://www.fao.org/3/ca8380es/ca8380es.pdf>
- Fundación Dialnet. (2020). dialnet.unirioja.es. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7746449>
- García, J. (2019). *Caracterización de una red de distribución para un operador logístico en Bogotá. Facultad de Ingeniería de la Universidad Católica de Colombia*. . Obtenido de <https://repository.ucatolica.edu.co>: <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/23306/1/CARACTERIZACI%c3%93N%20DE%20>
- Gestión. (16 de Agosto de 2013). <https://gestion.pe>. Obtenido de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/menor-nivel-rotacion-personal-industria-45843-noticia/?ref=gesr>
- Gestión. (30 de Agosto de 2016). *¿Qué distritos de Lima piden más delivery de comida saludable por Internet?* Obtenido de <https://gestion.pe>: <https://gestion.pe/economia/empresas/distritos-lima-piden-delivery-comida-saludable-internet-113984-noticia/>
- Gestión. (25 de Abril de 2019). *El 63% de consumidores reducirá consumo de alimentos etiquetados con octógonos*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/>: <https://gestion.pe/economia/63-consumidores-reducira-consumo-alimentos-etiquetados-octogonos-265077-noticia/?ref=gesr>

- Gobierno Regional La Libertad. (2016). *Estudio Prospectivo Región La Libertad al 2030*.
- Gottau, G. (20 de marzo de 2018). *Pasuchaca, hipoglucemiante natural*. Obtenido de Vitónica:
<https://www.vitonica.com/enfermedades/pasuchaca-hipoglucemiante-natural>
- GRL. (2021). *www.regionlalibertad.gob.pe*. Obtenido de <https://www.regionlalibertad.gob.pe/conoce/directorio-de-restaurantes>
- Grupo Albe Consultoría. (2020). *Estrategia Empresarial, Definición y conceptos relacionados*. Obtenido de
<https://www.grupoalbe.com/productos-de-consultoria/planeacion-estrategica/definicion-de-estrategia-empresarial-y-conceptos-relacionados/>
- Guadarrama, E., & Rosales, E. (03 de 2015). *http://ri.uaemex.mx/*. Obtenido de
<http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/32447/ARTICULO%20DE%20MARKETING%20RELACIONAL%20PUBLICADO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Higuchi, A. (2015). *Características de los consumidores de productos orgánicos y expansión de su oferta en Lima. Apuntes*. Obtenido de
http://www.scielo.org.pe: http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-18652015000200002
- Huerta, P., Navas, J., & Almodóvar, P. (2009). Construcción y aplicación de una forma de medida de la diversificación empresarial. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 17(1), 42-57.
- INDECI. (2017). *http://bvpad.indeci.gob.pe*. Obtenido de <http://bvpad.indeci.gob.pe/doc/pdf/esp/doc709/doc709-contenido.pdf>
- INEI. (2015). *Capítulo 14 Dpto de La Libertad*. Obtenido de
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1340/cuadros/cap13.pdf
- INEI. (2015). *Capítulo 14 Dpto de La Libertad*. Obtenido de
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1340/cuadros/cap13.pdf
- INEI. (2017). *www.inei.gob.pe*. Obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1715/libro.pdf
- INEI. (2018). *https://censos2017.inei.gob.pe*. Obtenido de <https://censos2017.inei.gob.pe/pubinei/index.asp>
- INEI. (2019). *Encuesta Mensual de comercio, restaurantes y servicios*. Obtenido de https://proyectos.inei.gob.pe/: https://proyectos.inei.gob.pe/emcrs/Pag_Resultados2009.asp?varcuadro=1b
- INEI. (2020). *www.inei.gob.pe*. Obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-demografia_empresarial.pdf

- InformaBTL. (20 de Setiembre de 2018). *Los 5 principales canales de distribución de alimentos en España*. Obtenido de <https://www.informabtl.com>: <https://www.informabtl.com/los-5-principales-canales-de-distribucion-de-alimentos-en-espana/>
- Inkanatura. (25 de marzo de 2018). *Pasuchaca: El remedio contra la diabetes*. Obtenido de Inkanat Perú: <http://www.inkanatural.com/es/arti.asp?ref=pasuchaca>
- IVE Consultores. (29 de Julio de 2021). <https://iveconsultores.com/>. Obtenido de <https://iveconsultores.com/test-evaluacion-desempeno-laboral/>
- KaizenFab. (2020). *estrategias de Marketing para Restaurantes que te ayudarán a triunfar tras el COVID-19*. Obtenido de <https://kaizenfab.com/estrategias-marketing-restaurantes-2020/>
- Kiefer, N. M. (2002). *Economics and the Origin of the Restaurant. The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*,. New York: Cornell University. doi:<https://doi.org/10.1177/0010880402434006>
- Kitsios, F., & Kamariotou, M. (2017). *Strategic Change Management in Public Sector Transformation: The Case of Middle Manager Leadership in Greece*. Thessaloniki, Greece: P.O. Box.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing* (6ª edición ed.). México: Pearson Education.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). Estrategias de Marketing impulsadas por el cliente. En *Marketing* (XVI ed., págs. 191-194). Pearson.
- La Industria. (2020). *En La Libertad, 27 de cada 100 jóvenes padecen de sobrepeso y obesidad*. Obtenido de <http://laindustria.pe/>: <http://laindustria.pe/nota/17917-en-la-libertad-27-de-cada-100-jvenes-padecen-de-sobrepeso-y-obesidad>
- La República. (2015). *Grupo Nutresa lanzó iniciativa para promover un estilo de vida saludable*. Obtenido de <https://www.larepublica.co>: <https://www.larepublica.co/responsabilidad-social/grupo-nutresa-lanzo-iniciativa-para-promover-un-estilo-de-vida-saludable-2214116>
- La República. (2018). *Datum presenta estudio sobre “vida saludable”*. Obtenido de <https://larepublica.pe/>: <https://larepublica.pe/marketing/1200803-datum-presenta-estudio-sobre-vida-saludable/>
- Lang, M., & Lemmerer, A. (2018). *How and why restaurant patrons value locally sourced foods and ingredients. International Journal of Hospitality Management*. USA. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.015>
- Laureani, A., & Antony, J. (2016). *Leadership – a critical success factor for the effective implementation of Lean Six Sigma. Total Quality Management & Business Excellence*. doi:<https://doi.org/10.1080/14783363.2016.1211480>

- Magazine de las Ciencias. (Octubre-Diciembre de 2017). *https://revistas.utb.edu.ec*. Obtenido de <https://revistas.utb.edu.ec/index.php/magazine/article/view/384>
- Metro. (2021). *https://www.metro.pe*. Obtenido de <https://www.metro.pe/abarrotes#>
- Microsoft. (2021). *docs.microsoft.com*. Obtenido de <https://docs.microsoft.com/es-es/analysis-services/data-mining/data-mining-concepts?view=asallproducts-allversions>
- MINAM. (19 de Julio de 2019). *https://sinia.minam.gob.pe*. Obtenido de <https://sinia.minam.gob.pe/novedades/ley-ndeg-30884-regula-consumo-bienes-plastico-un-solo-uso-que-generan#:~:text=o%20el%20ambiente-,Ley%20N%C2%B0%2030884%20regula%20consumo%20de%20bienes%20de%20pl%C3%A1stico,p%C3%ABlica%20y%20Fo%20el%20ambiente&text=Lim>
- Ministerio de Salud. (2016). *Centro Nacional de Alimentación y Nutrición*. Obtenido de <https://web.ins.gob.pe/>: <https://web.ins.gob.pe/sites/default/files/Archivos/cenan/1.PPT%20Gu%C3%ADas%20alimentarias%20-120319-web.pdf>
- Minsa. (2017). *Poblacion estimada por edades simples y Grupos de edad según provincia y distrito de la La Libertad*. Obtenido de <http://www.minsa.gob.pe/estadisticas/estadisticas/poblacion/poblacionmarcos.asp?13>
- MINSa. (2019). *Guías Alimentarias para la Población Peruana*. Obtenido de <https://web.ins.gob.pe>: <https://web.ins.gob.pe/es/prensa/guias-alimentarias>
- MINSALUD. (2020). *¿Qué es una alimentación saludable?* Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co>: <https://www.minsalud.gov.co/salud/publica/HS/Paginas/que-es-alimentacion-saludable.aspx>
- MINTRA. (Abril de 2021). *https://www2.trabajo.gob.pe/*. Obtenido de <https://www2.trabajo.gob.pe/promocion-del-empleo-y-autoempleo/informacion-del-mercado-de-trabajo/nforme-mensual-del-empleo-privado-formal/>: <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2030397/%20Informe%20mensual%20del%20empleo%20formal%20privado%2035.pdf>
- Motos Eléctricas Valencia. (2020). *https://motoselectricasvalencia.com*. Obtenido de <https://motoselectricasvalencia.com/motos-electricas-para-reparto-en-hosteleria-soluciones-covid-19/>
- Moulin, C. (2015). Gastronomy and tourism: Must every tourist wish be our command? . *The Tourist Review*, 55(1), 19–24. doi:10.1108/eb058326.

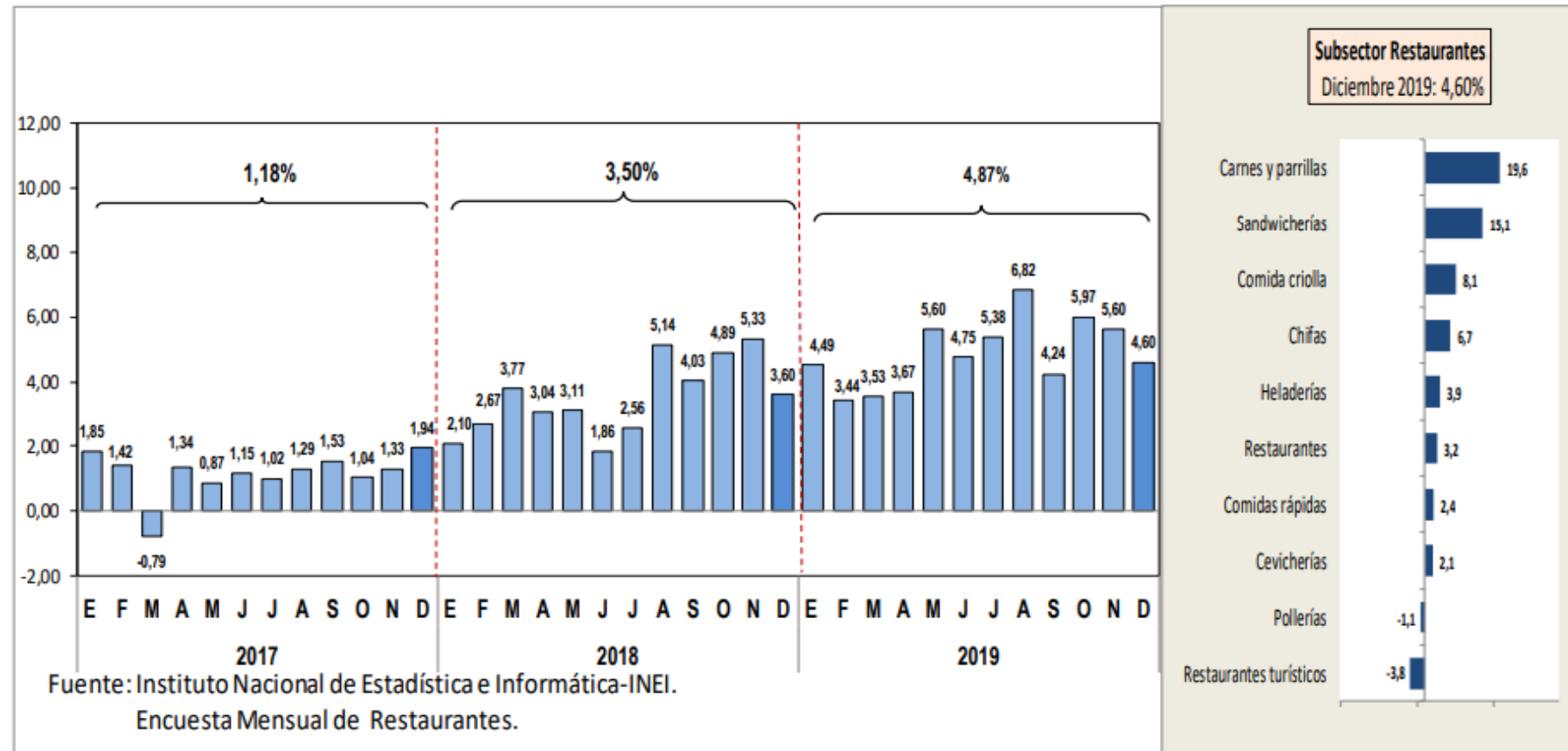
- Municipalidad Pronvincial de Trujillo. (15 de Agosto de 2015). <https://www.munitrujillo.gob.pe>. Obtenido de <https://www.munitrujillo.gob.pe/portal/DefensaCivil>
- Navarro-Dols, J., & González-Pernía, J. L. (2020). Gastronomy as a real agent of social change. *International Journal of Gastronomy and Food Science*.
- Nutrición y Salud. (2020). www.nutricionsaludargentina.com. Obtenido de <https://nutricionsaludargentina.com/>
- Oficina Técnica de Difusión del INEI. (Marzo de 2020). <http://m.inei.gob.pe>. Obtenido de <http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/notadeprensa040.pdf>
- OMS. (Agosto de 2018). <https://www.who.int>. Obtenido de <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/healthy-diet>
- OMS. (30 de Abril de 2020). <https://www.who.int>. Obtenido de <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/food-safety>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Pajuelo, J., Torres, L., Agüero, R., & Bernui, I. (2019). *El sobrepeso, la obesidad y la obesidad abdominal en la población adulta del Perú*. Obtenido de <http://www.scielo.org.pe>: <http://www.scielo.org.pe/pdf/afm/v80n1/a04v80n1.pdf>
- Panama, I. d. (2020). *Guía de promoción de estilo de vida saludable y prevención de enfermedades crónicas no transmisibles (ECTN)*. Obtenido de <http://www.incap.int/index.php/es/guia-promocion-estilo-vida-ecnt>
- Perú Travel. (2020). <https://www.peru.travel/>. Obtenido de <https://www.peru.travel/gastronomia/pe/>
- Rapallo, T. (2002). *Creación del valor para el accionista*. Mexico D.F.: McGrawHill.
- Research, B. (2020). *Perú Análisis Económico*. Perú: BBVA Research Perú.
- ResearchGate. (2021). <https://www.researchgate.net/>. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Alejandra-Ibarra-5/publication/331273292_Sus_alimentos_su_cerebro_Nutricion_psiquiatrica_en_ninos_y_adolescentes/links/5c6f650ca6fdcc471591a3bc/Sus-alimentos-su-cerebro-Nutricion-psiquiatrica-en-ninos-y-adolescentes.pdf
- Rojas, J. (2018). *Sistema de distribución de producto o servicio*. Colombia: SENA.
- RPP. (29 de Marzo de 2019). *El boom del delivery, el tráfico y la delincuencia*. Obtenido de <https://rpp.pe>: <https://rpp.pe/columnistas/eduardodelsolar/el-boom-del-delivery-el-trafico-y-la-delincuencia-noticia-1188438>

- Sandro, R. G. (2017). *357 listas para entender como somos los peruanos*. Obtenido de http://books.google.com.pe/books/about/Ampay_Per%C3%BA.html?id=1DGZPgAACAAJ
- Schroeder, R., Goldstein, S., & Rungtusanatham, J. (2011). *Administración de Operaciones, Conceptos y Casos Contemporáneos*. México D.F.: Mc Graw-Hill Interamericana.
- ScienceDirect. (2020). *www.sciencedirect.com*. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1136103421000046>
- Series Seis. (Noviembre de 2018). <https://serieaisy08.blogspot.com/>. Obtenido de <https://serieaisy08.blogspot.com/2018/11/que-es-emprendimiento.html>
- Significados.com. (05 de Agosto de 2019). <https://www.significados.com/>. Obtenido de <https://www.significados.com/emprendimiento/>
- Sistema Nacional de Información ambiental. (2019). *sinia.minam.gob.pe*. Obtenido de <https://sinia.minam.gob.pe/novedades/ley-ndeg-30884-regula-consumo-bienes-plastico-un-solo-uso-que-generan#:~:text=La%20Ley%20N%C2%B0%2030884,p%C3%BAblica%20y%20el%20ambiente>.
- Snell, S., & Bohlander, G. (2013). *Administración de Recursos Humanos* (16ª Edición ed.). México: Cengage Learning.
- Statista. (2016). *www.statista.com*. Obtenido de <https://www.statista.com/statistics/742448/global-fitness-tracking-and-technology-by-age/>
- Statista. (2020). *es.statista.com*. Obtenido de <https://es.statista.com/grafico/20441/produccion-de-plastico-a-nivel-mundial/>
- Statista. (2020). *www.statista.com*. Obtenido de <https://www.statista.com/statistics/1094331/global-renewable-capacity-cumulative/>
- Statista. (2020). *www.statista.com*. Obtenido de <https://www.statista.com/statistics/1116519/change-posts-instagram-sector-latin-america/>
- Statista. (Junio de 2021). <https://www.statista.com/>. Obtenido de <https://www.statista.com/statistics/1242277/leading-technology-preferences-in-north-american-food-service-industry/>
- Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (1990). A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11, 17-27.
- SUNAFIL. (28 de 07 de 2021). <https://www.gob.pe/sunafil>. Obtenido de <https://www.gob.pe/sunafil>
- SUNAT. (27 de 07 de 2021). <https://www.sunat.gob.pe/>. Obtenido de <https://www.sunat.gob.pe/>

- Tarziján Marabit, J. (2008). *Fundamentos de estrategia empresarial* (Quinta ed.). Santiago de Chile: Ediciones UC. Obtenido de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=HIV8DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT17&dq=Definici%C3%B3n+de+estrategia+empresarial&ots=_ZtjgZFUj3&sig=K_j05HGhZMiMkKs4I0Inblz2gBI#v=onepage&q=Definici%C3%B3n%20de%20estrategia%20empresarial&f=false
- Trujillo, M.-A., & Guzmán, A. (19 de Noviembre de 2008). <https://papers.ssrn.com>. Obtenido de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1756171
- UNEMI. (2015). <http://cienciaunemi.unemi.edu.ec>. Obtenido de <http://cienciaunemi.unemi.edu.ec/ojs/index.php/cienciaunemi/article/download/130/131>
- Universidad de Pamplona. (2014). *Comportamiento del consumidor*. Pamplona: U. Pamplona.
- Vargas, G. (2006). *El servicio al cliente: ¡Más que querer, un deber!* Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es>: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2881099.pdf>
- Vasquez Moreno, J. (Mayo de 2015). <https://books.google.es/>. Obtenido de https://books.google.es/books?id=fYfJCgAAQBAJ&hl=es&source=gbs_navlinks_s
- World Economic Forum. (2019). www.weforum.org. Obtenido de <https://www.weforum.org/focus/davos-2019>
- Yahoo Finanzas. (2017). *La gastronomía peruana ya supone el 10% de la economía del país*. Obtenido de <https://es-us.finanzas.yahoo.com>: <https://es-us.finanzas.yahoo.com/noticias/la-gastronomia-aporta-un-10-del-crecimiento-economico-del-peru-214435847.html>

ANEXOS

ANEXO N° 1. VARIACIÓN PORCENTUAL DE LA PRODUCCIÓN DEL SECTOR RESTAURANTES 2017 – 2019



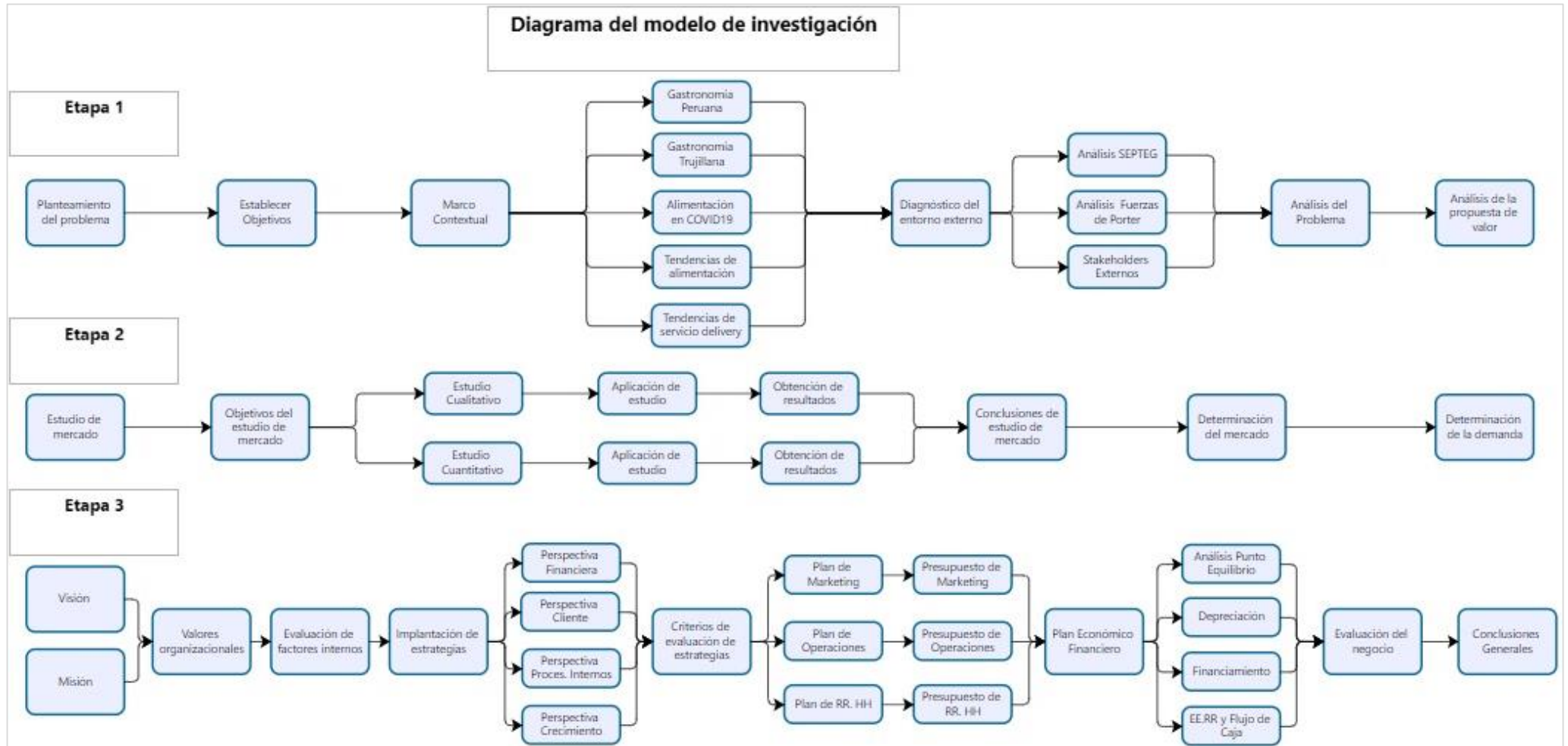
Fuente: (INEI, 2020).

ANEXO N° 2. PORCENTAJE DE INGRESO DESTINADO A PRINCIPALES GASTOS

	NSE A	% Ingreso	NSE B	% Ingreso	NSE C	% Ingreso	NSE D	% Ingreso	NSE E	% Ingreso	Total	% Ingreso
Transportes y Comunicaciones	1,698	19.90%	821	11.40%	366	8.80%	196	7.30%	120	7.60%	256	8.80%
Alimentos	1,401	16.40%	1,444	20.00%	1,163	27.90%	860	32.00%	537	34.30%	831	28.60%
Muebles, Enseres y mantenimiento de la vivienda	1,225	14.40%	446	6.20%	183	4.40%	111	4.10%	85	5.40%	148	5.10%
Esparcimiento y servicios de enseñanza	1,145	13.40%	762	10.60%	355	8.50%	180	6.70%	72	4.60%	219	7.60%
Cuidado de la salud	1,081	12.70%	544	7.50%	273	6.60%	167	6.20%	108	6.90%	198	6.80%
Alquiler de la vivienda, Electricidad, Combustible y conservación de la vivienda	781	9.10%	646	9.00%	395	9.50%	220	8.20%	112	7.20%	245	8.40%
Bienes y otros Servicios	651	7.60%	314	4.40%	190	4.60%	116	4.30%	67	4.30%	129	4.50%
Vestido y Calzado	550	6.40%	353	4.90%	228	5.50%	157	5.80%	126	8.00%	176	6.00%
Gasto Promedio Mensual Familiar	8,534		5,358		3,155		2,008		1,228		2,205	
Ingreso Promedio Mensual Familiar	11,050		7,211		4,163		2,687		1,565		2,904	

Fuente: APEIM, 2019.

ANEXO N° 3. DIAGRAMA DEL MODELO DE INVESTIGACIÓN



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

ANEXO N° 4. CONCEPTOS CLAVE EMPRENDIMIENTO GASTRONÓMICO

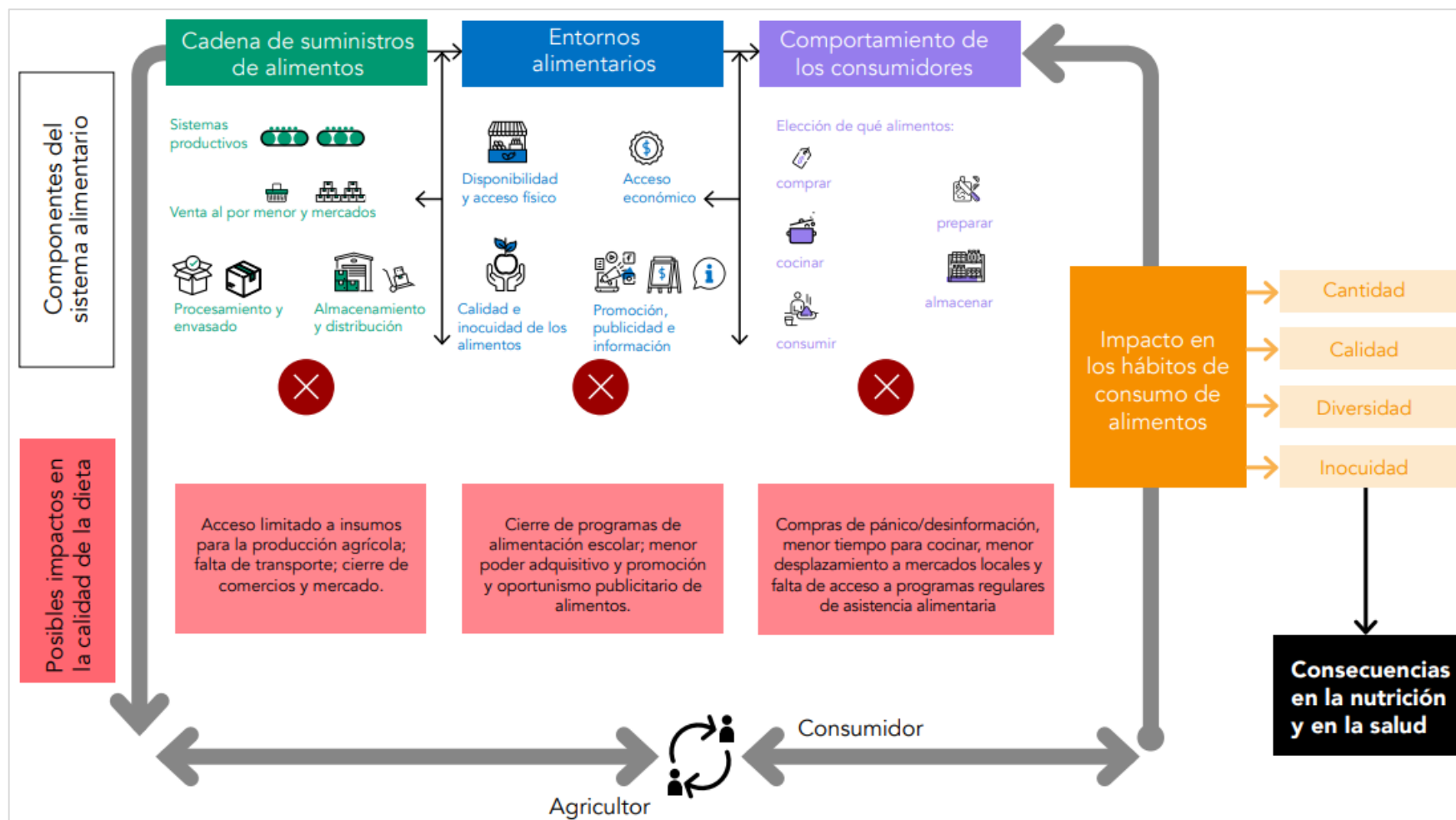
Concepto	Definición
Emprendimiento	<p>(Carrasco & Castaño, 2008) señala que el emprendimiento en el lenguaje empresarial es la capacidad de un individuo para innovar, es decir, transformar una idea en acción con un propósito económico y social. Esto incluye asumir riesgos, la capacidad de anticipar el futuro y la competencia para enfrentar situaciones adversas. En ese sentido se trata de un proceso que provoca cambios en el sistema económico a través de la búsqueda de oportunidades y el comportamiento prospectivo.</p> <p>La evaluación del emprendimiento comienza con el trabajo fundamental de los economistas clásicos. Richard Cantillon, un economista francés, introdujo el término en 1734; más adelante, Jean-Baptiste Say en 1834 señala como emprendedor a la persona que emprende una entidad comercial, especialmente como organizador y actuando como intermediario entre otros componentes de producción, en otros términos, tierra, trabajo y capital.</p> <p>Alfred Marshall en 1930, agrega que un emprendedor debe tener la capacidad de gestionar y debe estar constantemente alerta para buscar oportunidades o innovar con el fin de minimizar costos y generar valor. Schumpeter en la década de 1930 considera al emprendedor como un innovador y describe el emprendimiento como un evento que incluye: la introducción de un nuevo producto, el respaldo de una nueva técnica de producción, la adopción de una nueva fuente de suministro, entrada en un nuevo mercado, y el establecimiento de una nueva empresa.</p> <p>El emprendimiento es un proceso cognitivo de transformar una idea innovadora en un producto de valor agregado o crear una nueva empresa (World Economic Forum, 2019). Es una combinación de visión, liderazgo y deseo de construir una entidad sustentable. Según (Stevenson & Jarillo, 1990) el emprendimiento es la generación de valor por parte de personas y organizaciones, trabajando juntos para implementar una idea a través de la aplicación de la creatividad, el impulso y la voluntad de asumir riesgos.</p> <p>El espíritu empresarial es la actitud y la aptitud que las personas utilizan para iniciar nuevos proyectos a través de ideas y oportunidades. Emprendimiento es un término muy utilizado en el mundo empresarial por su relación con la creación de una nueva empresa, producto o innovación. El espíritu empresarial es fundamental para la sociedad, ya que permite a las empresas buscar la</p>

	<p>innovación y convertir el conocimiento en nuevos productos. También existen cursos de nivel superior orientados a capacitar a personas calificadas para innovar, cambiar y modificar escenarios económicos en sus organizaciones (Magazine de las Ciencias, 2017).</p> <p>Es de considerar, que en tiempos de emergencia como la que estamos pasando es un buen escenario para el surgimiento de empresarios o emprendedores, ello debido a que dicha crisis en el ámbito financiero, social y medio ambiental, explícitamente las estadísticas en función a la desocupación es lo que permite que las personas se conviertan en visionarios de los negocios debido a la necesidad que tiene por producir ingresos para su entorno. Con referencia a este punto algunos estudiosos demuestran que los mejores emprendimientos han sido en condiciones de emergencia o crisis (Vásquez Moreno, 2015).</p>
Tipos de Emprendimiento	<p>Emprendimiento empresarial</p> <p>El emprendimiento empresarial es la habilidad de adaptarse a múltiples escenarios que ofrece el mercado y que la economía manifiesta, con la finalidad que estos sean aprovechados y puedan generar un beneficio económico con una visión de negocio el emprendedor es un visionario y con iniciativa y aptitud puede desarrollar un proyecto de negocio sostenible (Vásquez Moreno, 2015).</p> <p>Emprendimiento cultural</p> <p>El emprendimiento cultural se fundamenta en la decisión de transformar la voluntad humana en la acción propiamente dicha, considerando los niveles de riesgo o incertidumbre el emprendedor opta por considerar o no las oportunidades del entorno, teniendo como principal fortaleza la habilidad creativa e innovadora para mejorar o transformar productos o servicios y sean una oferta atractiva en el mercado (Alfonso, 2009).</p> <p>Emprendimiento social</p> <p>El emprendimiento social explota oportunidades de negocio con el objetivo de acortar las brechas sociales, en problemas tales como la desnutrición, contaminación ambiental.</p> <p>Este tipo de emprendimiento también puede ser sin fines de lucro, pero como se dijo anteriormente los beneficios generados se fundamentan en crear un aporte para mejora el estilo de vida de las personas (Trujillo & Guzmán, 2008).</p>
Restaurante	<p>(Lang & Lemmerer, 2018) indican que un restaurante no es sólo un lugar donde se comercian platos preparados, sino es conjunto de atributos como, por ejemplo: servicio de los platos, servicio del local, atención en mesa, entre otros; es decir, es una mezcla de la presentación de platos, insumos, tipo de comida, y todo lo que puede transformarse en una experiencia para el consumidor.</p>

	<p>(Kiefer, 2002) indica que, con la Revolución Francesa, las personas buscaban relacionarse más y confraternizar en lugares públicos; además varias personas se animaron en dar apertura a negocios de comida que no les era permitido durante la monarquía; sin embargo el restaurante con mesas que ofrece una listas de productos y precios recién fue un invento del Siglo XVIII en el que varios de los dueños estaban muy relacionados a la medicina, con lo que enfatizaban características de su negocio como la salud y la limpieza.</p> <p>Para (Canziani, Almanza, Frash, McKeig, & Sullivan-Reid, 2016) la estructura de los restaurantes del Siglo XVIII todavía se sigue empleando como modelo comercial con características como: porciones separadas y listas de precios. Sin embargo, en el Siglo XX, los cambios en la tecnología de producción de alimentos y en las técnicas de gestión dieron origen a nuevos modelos que incluyen las cadenas de comida rápida y franquicias.</p>
Gastronomía	<p>(Moulin, 2015) indica que la gastronomía es uno de los elementos que caracteriza a una sociedad. Es una expresión de la cultura, una forma de vida, una respuesta a un entorno específico y sus recursos. Muestra cómo la población ha respondido a la necesidad de alimentarse y disfrutar de los alimentos a lo largo de su historia, es decir muestra parte de la evolución social. Además, dentro de un país e incluso regiones se pueden encontrar comidas preparadas con los mismos insumos, pero de manera distinta por lo que puede considerársele un arte por los procedimientos que implica su preparación.</p> <p>Para (Counhihan & Van Esterik, 1997), la gastronomía puede incluso ser el atractivo turístico principal de una ciudad o población, por lo que es considerado como parte vital de la zona. En muchos países de los cinco continentes existe una fuerte tradición gastronómica (no siendo el Perú la excepción) lo que acompaña a otras fuentes de turismo de turismo como los restos arqueológicos y museos.</p> <p>Por ello vale la aclaración de (Chisik, 2018), quien señala que gastronomía se refiere a “comer bien” que no encaja por completo en el término culinario el cual está más relacionado a cocinar. Además, la gastronomía es una fuente de placer y disfrute, que no sólo se limita a comer como necesidad fisiológica a diferencia de otros animales.</p> <p>La gastronomía peruana es una combinación única de la cocina tradicional peruana con técnicas y guisos únicos, con la cocina española, que fue más fuertemente influenciada por la existencia de Andalucía en 762 en la Península Ibérica y contribuyó significativamente a los hábitos culinarios. Es el resultado de la fusión de. Traído por esclavos frente a la costa atlántica del África subsahariana. La cocina peruana es uno de los platos más diversos del mundo.</p>

	<p>El libro 357 listas para entender cómo son los peruanos y cuenta inclusive hasta 491 platos típicos (Sandro, 2017). A lo largo de la costa peruana hay más de 2,500 tipos de sopas y más de 250 dulces tradicionales. (Berkoff, 2015). La variada gastronomía del Perú se basa en tres fuentes: la geografía del Perú, la fusión de culturas y la adaptación de la cultura ancestral a la cocina moderna. La cocina peruana ha sido la arista de encuentro de diferentes sociedades, debido al profundo mestizaje que ha retratado el trasfondo histórico del Perú. La cocina peruana es típicamente atractiva por su variedad, color y en oportunidades por un sutil picor, siendo este uno de los principales ingredientes de dicha gastronomía. Por otro lado, el arroz es el cereal que acompaña a muchos platos, siendo su origen de la cocina china cantonesa, este insumo más allá de una simple porción en un plato peruano, ya que muchos platos tienen como ingrediente principal este cereal.</p> <p>En el año 2006 en el festival Madrid Fusión la marca PERÚ MUCHO GUSTO hace su introducción, esta frase fue perfecta para la manifestación de toda la gastronomía peruana, el cual a la fecha es uno de los destinos gastronómicos con mayor demanda por el turismo internacional. Años posteriores con una marca ya posicionada Perú celebró la 19ª versión de su feria gastronómica en donde se muestra la variedad de la cocina del interior del país, la cual fue el inicio para la valorización y fomento de la cocina peruana considerando la culinaria de sus 25 regiones del Perú (Perú Travel, 2020).</p>
--	--

ANEXO N° 5. IMPACTOS DE LA PANDEMIA EN LOS HÁBITOS DE CONSUMO ALIMENTICIOS



Fuente: (CEPAL, 2020).

ANEXO N° 6. CULTIVOS LÍDERES EN LA LIBERTAD

Provincia	Cultivos
Ascope	Melón, olivo, garbanzo, cerezo, maíz morado negro, plátano, alfalfa.
Bolívar	Mashua o izano, cacao, limón sutil, maíz choclo, y chirimoyo.
Chepén	Banano orgánico, frijol loctao, algodón, arroz, frijol de palo, cebolla, mamey, paca.
Gran Chimú	Tumbo, vid, manzano.
Julcán	Avena grano, arveja grano verde, chocho, cebada grano, y trigo.
Otuzco	Maíz morado, orégano, rocoto, membrillero, lima, granadilla, cafeto, tuna, melocotonero, haba grano verde, naranjo, avena forrajera, capulí.
Pacasmayo	Pallar grano seco, higuera.
Pataz	Achiote, trébol, olluco.
Sánchez Carrión	Ajo, zanahoria, rábano, kiwicha o amaranto, quinua, níspero, ñuña, maíz amiláceo, haba grano seco, oca, frijol grano seco, papa, arveja grano seco.
Santiago de Chuco	Linaza, lenteja grano seco.
Trujillo	Acelga, camerún, espinaca, huacatay, nabo, apio, fresa y frutilla, poro, cebolla china, lechuga, pina, repollo, coliflor, culantro, col china, tomate frijol vainita, betarraga, lúcumo, maíz chala, zapallo.
Virú	Ají guajillo, ají panca, berenjena, camote forrajero, king grass, piquillo, sorgo forrajero, zapallo italiano, arándano, alcachofa, paprika, pimienta, pepino, zapallo loche, sorgo escobero, caigua, palto, maracuyá, pepinillo, mandarino, ají, pasto elefante, ají escabeche, sandia, brócoli, maní para fruta, esparrago, guanábano, tara, zarandaja grano seco, frijol grano seco boca, negra o castilla, ciruelo, granado, papaya, chía, mango, guayabo, yuca, maíz amarillo duro, camote.

Fuente: Estudio Prospectivo Región La Libertad al 2030.

ANEXO N° 7. STAKEHOLDERS EXTERNOS

GRUPO DE INTERÉS	SUBGRUPO	INTERESES	COMPROMISO
ACCIONISTAS	Todos	Propietarios del negocio los cuales esperan obtener utilidades a través de la venta de comida saludable.	Satisfacer sus expectativas logrando una gestión rentable.
CLIENTES	Todos	Personas del NSE A, B y C entre los 20 y 69 años que buscan tener una alimentación saludable a través de un servicio de comida delivery empacado de forma práctica y segura.	Generar confianza a través de un servicio y productos de calidad homogénea, buen trato e inocuidad garantizada.
TRABAJADORES	Todos	Personal administrativo, de cocina y de reparto que necesiten de un trabajo bajo un salario y condiciones dignas.	Generar desarrollo y progreso para los trabajadores en condiciones seguras, salubres y con igualdad de oportunidades.
PROVEEDORES	Insumos	Marginar a través de la venta de perecibles e ingredientes.	Generar relaciones a largo plazo bajo el esquema ganar-ganar y el desarrollo de proveedores locales.
	Materiales	Marginar a través de la venta de empaques eco-amigables y otros utensilios de cocina.	
COMUNIDAD	Trujillo y Víctor Larco	Contar con una empresa que brinde un servicio y/o productos de calidad e impulse la creación de más puestos de trabajo.	Generar desarrollo social y económico respetando los recursos naturales y al medio ambiente.
INSTITUCIONES DEL ESTADO	Tributarias	Recaudación de impuestos	Cumplir con la normativa peruana vigente siendo un referente de aporte a la sociedad.
	Fiscalización Sanitaria	Cumplimiento de condiciones de salubridad con respecto a la legislación peruana.	
	Fiscalización Administrativa	Cumplimiento de procedimientos administrativos que aseguren el buen funcionamiento del negocio.	

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

ANEXO N° 8.

ENCUESTA

A. DATOS DE CONTROL

A1. Género:

1. Hombre
2. Mujer
3. No especifica

A2. ¿En qué distrito vive usted?

1. Víctor Larco Herrera
2. Trujillo
3. Otro _____

A3. ¿Cuál es su edad?

_____ años

A4. Tipo de ocupación

1. Laboro en casa
2. Laboro fuera de casa
3. Soy estudiante

A5. ¿Con cuántas personas vive?

1. Vivo solo
2. Somos 2 personas en casa
3. Somos 3 personas en casa
4. Somos 4 personas en casa
5. Somos más de 5 personas en casa

A6. ¿Realizas actividad física?

1. No, soy sedentario(a)
2. Si, de 1 a 2 veces por semana
3. Si, de 3 a más veces por semana

B. HÁBITOS DE CONSUMO

B1. ¿Cuido de mi salud al elegir los alimentos de mi almuerzo?

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

B2. ¿Qué tipo de comida suelo consumir en el almuerzo?

1. Comida rápida (pizza, pollo broaster, hamburguesas, etc)
2. Comida en restaurantes criollos, de parrillas, pescados, etc
3. Comida variada de un menú
4. Comida preparada en casa
5. Dieta específica

B3. Si usted eligió o eligiera consumir comida preparada en casa, ordene los atributos que lo llevarían a tomar esta decisión del 1 al 3 donde 1 es el menos importante y 3 el más importante.

Atributo	Orden
Valor nutricional (Insumos naturales, frescos y balanceados)	
Economía del hogar	
Inocuidad de alimentos	

B4. Si escogiera no cocinar en casa, ¿cómo preferiría adquirir sus alimentos?

1. Por delivery
2. Recoger del local
3. Consumir en el local
4. Indistinto

B5. ¿Cuánto suele gastar por sus almuerzos diarios?

1. Menos de S/12
2. Entre S/12 y S/14
3. Entre S/15 y S/18
4. Entre S/19 y S/22
5. De S/23 a más

B6. Considerando que para tener una alimentación balanceada la proporción de nuestro plato debería consistir en 50% vegetales, 25% cereales y 25% proteínas, ¿bajo qué proporciones estaría dispuesto a alimentarse usted a fines de mantenerse saludable?

1. 60% vegetales - 20% granos y cereales - 20% proteínas
2. 50% vegetales - 25% granos y cereales - 25% proteínas
3. 40% vegetales - 30% granos y cereales - 30% proteínas
4. 30% vegetales - 35% granos y cereales - 35% proteínas
5. 20% vegetales - 45% granos y cereales - 35% proteínas

C. EVALUACIÓN DE LA IDEA DEL NEGOCIO

Ahora te presentaremos la siguiente propuesta de negocio en la ciudad de Trujillo:

“Restaurante con atención a través de plataforma virtual y venta en modo delivery alineado a un estilo de vida saludable y práctico, que brinde asesoría nutricional documentando las preferencias de los clientes y ofreciendo un portafolio variado de platos balanceados preparados con insumos frescos, naturales, nutritivos; y empacados de forma ecoamigable e innovadora.”

A partir de lo mencionado, favor calificar las siguientes preguntas según la escala propuesta:

Nº	Pregunta	Escala				
C1	La propuesta de negocio descrita es atractiva.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
C2	Me gustaría tener una alimentación balanceada sin hacer una dieta rígida y baja en calorías.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
C3	El empaque ecoamigable de mi almuerzo es importante.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
C4	Es importante conocer los beneficios y/o propiedades nutricionales de mi almuerzo.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
C5	Es importante tener opciones de pago digital.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
C7	¿Por qué medio le gustaría interactuar con nuestro negocio?	Página web	Redes Sociales	Aplicación	Correo Electrónico	Mensaje de Texto

ANEXO N° 9. OPINIÓN DE ENTREVISTADOS SOBRE COMIDA SALUDABLE, RESTAURANT Y DELIVERY

Entrevistados Preguntas	Psicóloga	Vegano	Ingeniero de Sistemas	Nutricionista	Ama de Casa
Tenemos este enunciado, "Mi familia y yo nos alimentamos saludablemente."	Alimentos variados, aporte nutricional, comida balanceada	Es ambiguo. Para algunos incluye carnes, para mí no. Una dieta vegetariana incluye carbohidratos, lípidos y micronutrientes. Por ejemplo: cereales integrales (quinua, avena, arroz), y leguminosas (lentejas, frijoles, arvejas).	Preocupación de alimentación saludable. Eliminar bebidas gasificadas, alimentos con conservantes, embutidos y grasas saturadas.	Es una familia que suele hacer sus compras en un mercado y que tiene mayor capacidad de poder traer a su hogar alimentos con menos procesos químicos y menos envasados.	En gran porcentaje es cierto. Sin embargo, ciertas veces la comida peruana no resulta muy saludable porque tiene mucha fritura.
Si te dicen vamos a un restaurant de comida saludable, ¿cómo te imaginas en términos generales?	Un lugar que venda platos con cantidad proporcional de: carne, ensalada, patatas, arroz. No mezclar arroz y patatas	Un lugar que venda productos integrales con carne (pollo y pescado blanco). Algo que sea vegano.	Donde sirvan platos a base de vegetales, bajos en grasas saturadas y carbohidratos. Que tome en cuenta las kilocalorías que necesita una persona.	Que las preparaciones sean elaboradas con alimentos de forma natural y que sea realmente algo balanceado en cuestión de cantidad, colores y nutrientes.	Comida fresca, que sea balanceada, que tenga vegetales, carne y arroz.
Si tu pides un delivery del mismo restaurant, ¿qué aspectos del servicio en general valorarías más?	Higiene, puntualidad, presentación, envases creativos y prácticos, vestimenta de trabajadores	Equilibrio si es diario; sabor si es esporádico. El tiempo depende del plato, higiene definitivamente sí, y envase biodegradable.	La calidad, aspecto, el proceso de delivery, empaque (caja, bolsa de papel, empaque). Debe verse limpio, etiquetado, rotulado. Debería saber los ingredientes usados, el tamaño de las porciones y el contenido calórico.	Lo más natural posible y el uso de envases reciclables o que se puedan reutilizar o reciclar.	Lo más importante es que te traigan exactamente lo que uno pide, con todos los detalles.

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

ANEXO N° 10. RESULTADOS DE ENCUESTA

ENCUESTA	A1	A2	A3	A4	A5	A6	B1	B2	B3	B4	B5	B6	C1	C2	C3	C4	C5	C6
1	2	2	43	1	2	1	4	4	2	2	2	3	3	3	4	4	2	2
2	1	1	34	1	4	2	5	4	2	1	1	4	2	3	5	4	2	3
3	2	2	52	2	4	1	5	3	3	1	3	5	4	5	4	4	2	5
4	1	2	41	2	5	3	5	4	3	4	2	5	2	3	5	4	4	2
5	1	2	49	2	4	2	5	5	2	1	3	4	5	3	4	5	5	2
6	2	1	58	1	4	3	4	4	1	1	2	3	2	3	3	4	5	2
7	1	2	61	1	5	3	3	4	2	1	1	4	5	5	5	4	2	1
8	1	1	34	1	4	2	4	4	3	1	2	4	3	3	4	4	3	1
9	2	1	20	3	1	2	4	4	2	2	2	2	2	3	4	3	4	3
10	2	1	42	1	3	2	4	3	3	1	3	4	4	5	5	4	2	5
11	2	1	21	1	4	2	5	4	3	1	3	4	2	5	5	3	4	5
12	2	1	22	3	2	2	4	4	2	2	3	5	5	5	4	4	4	1
13	2	3	40	2	3	3	4	4	2	1	1	4	4	3	5	5	3	2
14	2	1	40	2	5	3	4	5	2	1	3	5	4	4	5	4	3	1
15	2	1	63	1	3	2	5	4	1	1	1	3	2	5	5	3	5	5
16	2	2	34	1	2	2	5	5	2	1	4	4	2	4	5	5	3	3
17	1	1	50	1	4	2	5	4	3	2	1	3	3	3	3	4	3	1
18	2	2	40	1	3	3	4	4	2	2	2	4	5	2	5	3	3	3
19	1	1	36	1	4	2	4	4	2	1	1	4	2	2	5	4	4	5
20	2	1	25	1	1	2	4	4	2	1	2	4	4	3	5	5	5	2
21	2	2	28	2	1	2	5	4	3	2	2	3	5	3	4	3	4	2
22	1	2	39	2	3	3	5	4	3	1	3	4	4	4	5	4	3	5
23	2	1	28	1	5	2	5	4	3	1	2	2	4	5	4	4	4	3
24	2	2	32	2	3	2	5	4	2	2	2	5	3	3	4	4	4	1
25	1	3	58	1	4	3	4	3	3	1	3	4	3	3	5	4	3	1
26	2	2	39	1	3	2	4	4	1	1	3	4	3	5	5	4	3	5
27	2	1	40	1	5	2	5	4	3	2	2	5	3	5	5	5	4	3
28	1	1	56	2	3	2	5	4	3	1	2	3	4	3	5	4	4	2
29	2	2	66	2	4	3	5	4	2	1	1	4	5	4	4	4	3	3
30	2	1	34	2	2	2	3	4	3	2	1	3	3	3	5	4	4	3
31	2	2	67	1	4	3	4	3	3	2	4	4	4	5	4	5	4	1
32	1	1	29	2	5	2	4	2	2	1	3	5	4	5	4	4	4	2
33	2	1	37	1	2	3	3	1	2	4	3	4	4	5	5	4	5	1
34	2	1	43	1	2	2	4	3	3	4	3	4	4	4	5	4	3	2
35	2	3	35	2	2	2	5	4	2	3	2	3	4	5	5	4	4	1
36	1	2	67	2	4	2	5	4	2	1	2	5	4	5	4	5	4	2
37	1	1	62	1	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	5	2
38	3	2	29	1	4	2	4	3	2	4	3	4	5	4	4	4	5	3
39	2	2	49	2	3	3	5	4	3	1	2	4	5	5	4	5	5	2
40	2	2	24	3	2	2	4	5	3	3	4	2	4	5	5	5	5	4
41	1	2	28	2	1	2	5	4	3	1	2	5	4	5	4	4	4	2
42	2	1	44	2	3	2	5	4	2	1	2	3	5	4	5	4	4	4
43	1	2	38	1	3	2	4	3	2	4	3	3	4	5	3	4	3	5
44	1	3	69	1	5	2	5	4	2	1	2	4	5	5	5	5	3	5
45	2	2	26	3	3	2	5	4	3	2	2	5	4	4	5	5	3	5
46	2	2	48	1	2	3	4	4	3	1	1	4	5	4	5	5	5	1
47	3	1	57	2	5	2	4	4	2	1	2	4	5	5	5	5	5	2

48	1	2	30	1	4	2	4	3	2	4	1	5	4	5	4	4	1
49	2	1	57	1	4	2	4	4	3	2	1	5	4	5	4	5	3
50	2	2	27	1	3	2	4	3	3	3	2	4	4	5	5	4	5
51	1	1	51	2	2	2	4	3	2	4	4	3	4	4	4	4	2
52	2	1	51	2	2	2	4	4	3	1	2	3	4	4	4	5	5
53	2	1	24	3	4	2	4	4	3	1	2	4	5	5	4	4	3
54	1	1	56	1	5	2	4	3	3	4	3	4	4	5	5	4	4
55	2	1	43	1	4	2	4	2	3	1	5	3	5	5	4	4	5
56	1	1	42	2	4	2	5	4	2	1	3	3	4	5	4	5	4
57	2	2	61	2	1	2	5	3	3	4	3	5	5	4	4	4	3
58	1	1	55	2	2	2	4	4	2	4	2	4	4	5	5	4	3
59	1	2	64	1	4	3	5	5	2	3	4	4	5	5	4	5	5
60	1	1	46	1	4	2	4	3	2	1	3	5	4	4	5	5	5
61	2	2	23	3	4	3	4	3	3	4	3	4	5	5	5	5	3
62	1	1	55	2	5	2	5	3	3	2	3	4	5	5	5	4	3
63	1	3	51	2	2	3	4	3	3	1	3	5	5	4	4	4	5
64	1	2	56	2	3	2	5	5	1	1	3	5	5	5	4	5	3
65	2	2	68	2	5	2	4	4	1	4	3	3	5	4	5	5	5
66	1	1	29	2	2	2	4	4	2	1	3	4	4	5	4	5	4
67	1	1	26	3	4	2	4	4	3	1	1	3	5	5	5	4	3
68	1	2	21	3	5	1	5	4	3	4	2	4	4	5	4	4	3
69	2	2	33	2	1	2	4	4	1	1	3	3	5	4	4	4	3
70	3	1	34	2	3	1	4	3	1	3	3	4	5	5	4	5	5
71	1	1	51	2	4	1	2	3	3	4	3	5	4	5	4	4	3
72	2	2	20	3	1	2	4	4	2	1	2	4	4	5	5	4	3
73	2	2	37	2	2	2	4	3	2	3	3	4	4	5	4	5	3
74	2	1	46	2	3	1	5	3	3	1	3	3	4	5	5	5	4
75	1	2	33	1	5	2	4	3	1	3	3	5	5	5	5	4	3
76	2	3	57	1	4	1	4	4	2	1	1	3	4	5	5	4	5
77	1	1	43	2	1	3	5	3	3	3	2	4	4	5	4	4	3
78	2	2	60	2	5	2	4	4	3	3	3	4	4	5	5	4	5
79	2	1	45	2	4	2	5	3	2	4	3	3	4	5	4	4	3
80	1	2	22	2	5	3	4	3	2	2	3	4	5	5	5	4	5
81	2	1	59	2	1	1	4	3	2	1	1	4	5	4	4	4	5
82	1	1	50	1	1	3	4	3	3	1	3	5	4	4	4	5	5
83	2	2	69	1	5	2	5	3	3	4	4	3	4	5	5	5	5
84	1	2	31	1	4	2	4	4	3	3	2	5	5	5	4	4	5
85	2	3	23	3	2	3	4	3	1	4	3	4	5	4	5	4	5
86	1	1	55	2	1	2	4	3	2	1	3	4	4	5	4	4	5
87	3	1	54	2	1	2	5	4	2	1	3	5	5	5	4	4	4
88	1	1	37	1	5	1	5	4	1	1	2	4	4	5	5	4	5
89	1	2	51	2	1	2	4	3	3	1	4	3	4	4	4	4	3
90	1	1	33	1	5	2	5	3	1	1	3	5	4	5	4	5	5
91	1	1	58	2	3	3	5	4	1	1	2	4	4	5	4	4	5
92	2	2	44	2	3	2	4	3	3	2	1	4	4	5	5	4	3
93	1	3	67	1	5	2	4	4	3	1	2	4	4	5	4	5	3
94	1	1	24	3	3	2	3	2	2	3	3	3	4	5	4	5	5
95	2	1	42	2	3	2	4	3	3	4	2	3	5	5	4	5	4
96	1	2	23	2	1	2	5	4	3	1	1	4	5	4	5	4	3

97	1	1	31	2	2	2	4	3	1	3	4	4	5	4	4	5	5	1
98	2	2	49	2	4	2	3	2	1	1	5	4	4	5	5	4	4	5
99	2	2	37	1	5	3	5	3	1	4	1	3	5	5	5	4	5	2
100	1	1	61	2	5	3	4	4	3	1	2	5	5	4	5	5	4	2
101	2	1	53	2	4	2	5	3	1	4	3	5	5	5	5	4	3	2
102	1	2	24	3	1	1	5	4	3	1	3	5	4	5	5	5	5	2
103	1	1	56	2	4	1	4	3	2	4	4	4	4	5	5	4	4	2
104	2	2	25	1	4	1	4	4	3	2	1	4	5	5	5	4	4	1
105	1	1	65	2	2	2	3	1	3	1	4	4	4	5	4	5	3	1
106	1	2	54	2	4	2	5	4	3	4	2	2	5	5	5	4	5	5
107	2	2	28	1	1	2	5	3	1	2	3	3	5	4	5	5	4	2
108	2	2	43	1	1	2	4	4	3	3	3	5	4	5	5	5	3	1
109	1	2	21	3	2	2	4	2	1	4	3	4	4	5	5	5	5	2
110	2	1	43	1	3	1	5	3	2	1	3	5	4	4	4	4	5	5
111	2	2	47	2	2	2	5	4	1	1	3	3	4	4	5	4	5	2
112	1	1	59	1	2	2	5	4	3	1	1	4	5	4	5	4	5	5
113	2	1	48	1	5	1	5	4	2	1	2	4	4	5	4	4	3	1
114	2	2	47	2	5	2	4	3	3	2	3	4	5	5	5	5	4	2
115	2	1	44	1	5	1	5	3	3	4	2	4	5	5	4	4	5	2
116	3	1	50	2	2	3	5	4	3	1	3	4	4	5	4	5	3	2
117	1	1	48	2	4	1	5	3	3	3	3	3	4	5	4	5	4	2
118	1	1	21	1	3	1	5	4	1	4	3	4	4	5	5	4	5	3
119	1	2	33	2	4	1	4	2	3	1	5	4	5	5	5	5	5	4
120	1	2	23	3	5	2	5	4	2	1	2	3	4	5	4	4	4	1
121	1	1	56	2	3	2	5	4	1	3	3	4	5	4	4	4	4	1
122	2	1	41	2	3	2	4	4	3	1	2	5	4	5	4	5	4	1
123	2	2	48	1	2	1	5	4	3	1	2	5	5	5	5	4	5	5
124	1	1	41	2	5	1	4	3	3	1	3	4	5	4	5	4	4	2
125	2	1	63	1	2	1	5	4	1	1	2	4	4	4	4	5	5	2
126	1	1	64	2	5	2	5	3	1	2	2	4	5	5	5	4	3	1
127	2	2	30	2	4	2	5	4	3	1	3	4	5	5	4	5	5	1
128	1	3	39	1	2	1	5	4	2	1	2	3	4	4	5	5	4	5
129	2	2	26	3	1	1	4	3	3	1	3	4	4	4	4	5	3	1
130	2	2	27	1	3	1	4	3	1	3	3	4	4	4	3	4	3	2
131	2	1	34	2	1	1	5	3	1	1	3	4	4	5	4	5	5	1
132	1	1	53	1	3	3	4	3	3	4	3	3	5	5	5	4	4	5
133	1	2	52	2	3	1	3	3	2	3	3	3	4	4	5	5	5	1
134	1	2	26	2	5	3	3	2	3	1	3	4	5	5	5	4	5	2
135	2	2	58	2	3	1	4	3	2	4	3	3	4	5	4	4	5	1
136	2	1	65	2	5	2	4	4	1	1	3	4	4	4	4	4	3	2
137	1	2	35	1	5	3	4	4	3	1	2	5	4	5	4	4	5	1
138	2	1	35	1	2	1	5	4	1	4	3	4	4	4	5	4	5	4
139	3	2	36	1	2	2	5	3	3	1	3	5	5	4	5	4	3	5
140	2	2	49	2	3	2	5	5	2	1	3	3	5	4	4	4	4	2
141	1	1	66	1	5	2	3	2	1	2	3	4	4	5	5	5	4	1
142	1	2	38	2	4	2	4	3	3	1	3	3	5	5	4	4	5	2
143	1	1	40	2	2	3	4	3	3	4	1	4	4	5	5	5	4	1
144	2	2	48	1	2	2	5	4	2	1	2	4	5	4	5	4	3	5
145	1	2	27	1	2	1	2	1	2	4	5	4	5	5	4	5	3	2

146	1	2	35	2	3	3	5	4	2	1	2	5	4	5	5	5	5	1
147	2	2	67	1	5	2	4	4	2	3	3	3	4	4	4	5	3	5
148	2	1	23	3	2	3	4	3	3	2	2	3	5	4	4	5	4	1
149	2	2	60	1	1	1	4	3	2	1	3	4	4	5	5	5	4	1
150	1	2	39	2	2	2	5	5	2	1	4	5	5	5	4	5	5	1
151	1	2	42	2	1	1	4	3	3	3	3	3	4	4	5	5	3	2
152	2	1	51	1	3	2	4	3	1	4	3	4	4	5	4	5	5	5
153	2	1	52	2	1	1	3	2	2	4	3	4	5	5	4	5	5	2
154	1	2	53	2	5	3	4	4	1	1	1	4	4	5	4	5	3	5
155	2	2	62	2	2	2	5	4	2	3	1	4	4	5	4	4	4	2
156	1	1	31	1	4	2	4	3	2	1	3	4	4	5	4	4	3	1
157	1	1	35	2	5	1	5	3	2	4	3	4	4	4	4	5	3	1
158	1	1	25	3	4	1	4	4	3	1	2	3	5	5	5	4	4	1
159	2	1	42	2	2	2	4	4	1	1	3	4	4	4	5	4	4	5
160	1	1	49	2	4	3	4	3	2	1	3	4	5	5	5	4	5	2
161	1	1	24	3	1	2	5	4	2	4	2	5	5	5	4	5	5	1
162	2	1	25	1	5	2	4	3	2	4	4	4	4	5	5	5	4	2
163	2	2	27	3	4	1	4	4	1	1	2	4	4	5	5	4	5	4
164	2	1	53	2	5	1	3	2	1	3	3	3	5	5	4	5	4	1
165	3	1	36	1	4	2	3	2	2	1	5	3	5	4	4	4	3	2
166	2	1	24	3	3	2	4	3	2	1	3	4	4	5	4	5	5	1
167	1	3	45	2	2	2	3	2	1	4	4	4	5	4	5	4	3	2
168	2	2	52	1	5	1	4	4	1	1	3	4	5	5	5	4	5	1
169	2	1	35	2	3	1	4	2	1	2	3	4	5	5	4	4	5	5
170	2	1	67	1	5	2	5	3	1	1	3	4	4	5	4	4	3	1
171	1	1	25	2	4	2	5	3	2	1	4	5	4	5	4	5	5	1
172	1	1	34	1	5	1	5	4	2	1	3	4	5	5	5	5	4	1
173	1	2	53	2	3	2	5	3	1	2	1	4	4	5	4	5	3	3
174	1	2	26	1	1	1	4	5	2	1	4	3	4	5	5	5	3	2
175	2	2	46	1	3	2	4	2	2	3	3	4	5	4	5	5	4	2
176	3	2	42	2	4	2	4	4	3	1	2	5	5	4	4	4	3	1
177	2	2	20	1	1	2	5	3	1	4	1	4	4	5	4	5	3	2
178	1	1	30	2	3	2	3	2	2	1	3	3	4	5	5	5	5	1
179	2	2	33	1	1	1	4	3	2	2	2	4	5	5	5	5	4	1
180	1	1	26	2	2	2	5	3	1	1	3	3	5	5	5	5	4	5
181	1	1	26	2	2	2	3	2	2	4	5	5	4	4	5	5	4	1
182	2	1	37	2	5	1	4	3	3	2	3	4	5	5	4	4	4	1
183	2	2	20	3	3	2	4	3	3	1	3	4	4	5	4	5	5	1
184	1	2	29	1	2	2	5	4	2	1	3	3	4	4	5	4	4	5
185	1	3	38	1	4	3	5	4	2	1	1	3	4	5	4	4	5	1
186	1	2	38	2	1	2	4	4	1	1	2	5	4	4	5	4	3	1
187	2	2	31	2	1	3	4	2	3	3	4	4	5	5	5	4	3	2
188	1	1	32	2	3	1	4	3	3	3	3	4	5	4	5	4	3	5
189	2	1	65	1	5	2	5	4	2	3	2	4	5	4	4	5	4	2
190	2	2	23	3	4	1	3	1	3	1	3	4	5	5	5	5	5	1
191	2	1	41	1	5	1	4	4	2	1	2	4	5	5	5	4	3	2
192	1	2	27	1	3	1	4	3	2	2	3	4	4	5	4	4	5	2
193	2	2	21	2	4	3	4	3	2	3	3	5	5	5	5	4	4	5
194	1	2	66	1	3	2	5	5	3	1	4	4	4	5	4	4	5	2

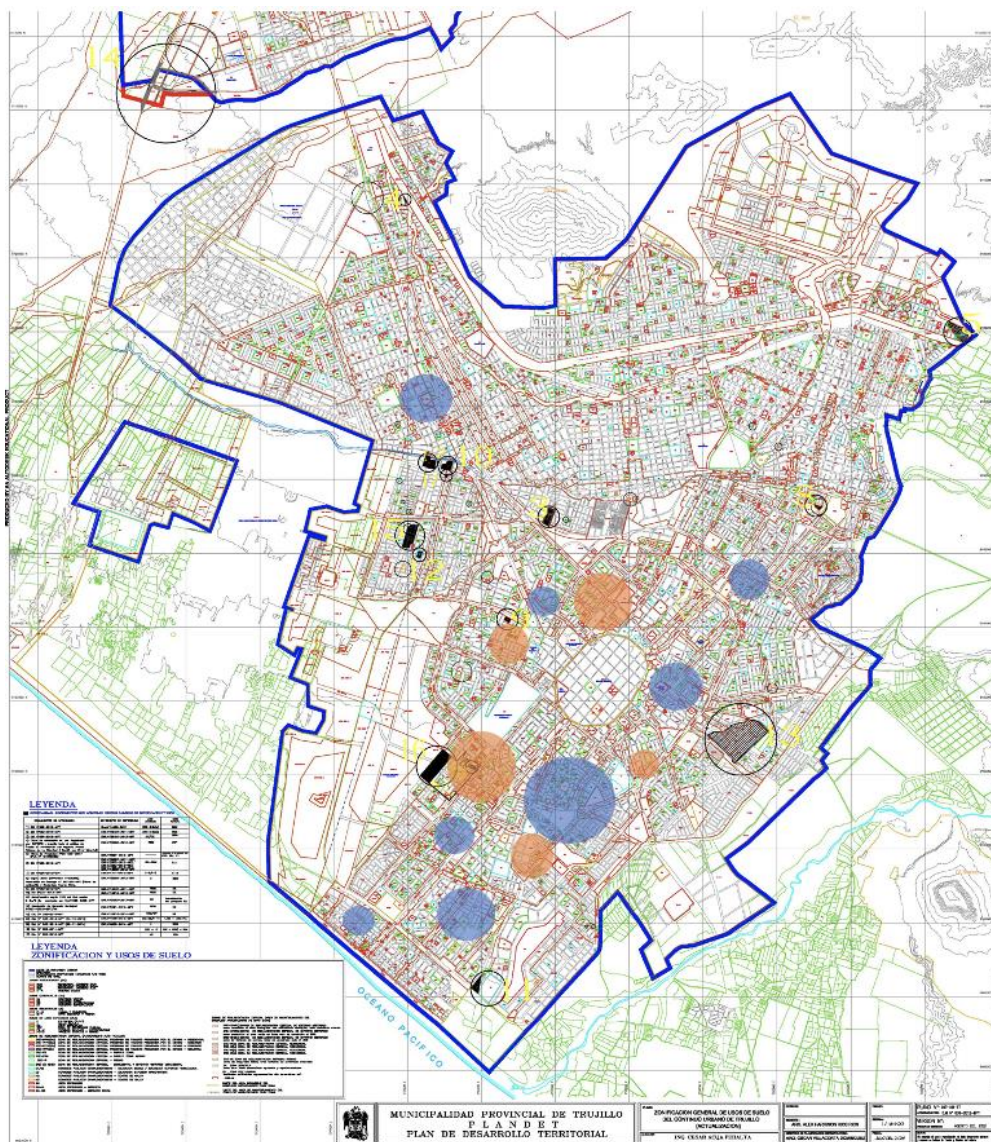
195	2	1	49	1	1	3	5	4	3	1	2	4	4	5	5	4	3	2
196	2	2	32	2	1	1	4	3	1	4	3	4	4	4	5	5	5	2
197	1	1	48	2	1	2	2	3	3	3	3	3	4	5	4	5	3	1
198	1	1	35	1	3	1	3	2	3	1	3	4	5	5	5	5	3	2
199	1	2	69	2	3	1	4	2	2	3	3	4	4	5	5	4	4	4
200	2	1	43	1	5	1	5	3	1	1	3	3	4	5	4	4	5	2
201	1	2	26	2	3	3	4	3	1	1	4	5	4	4	4	4	3	3
202	2	1	44	1	5	1	5	3	2	4	3	4	5	5	5	5	3	2
203	1	1	24	3	3	1	3	2	2	3	5	3	4	5	5	5	3	1
204	2	2	60	2	2	1	3	2	3	1	3	4	4	5	5	5	3	2
205	1	2	55	1	4	1	5	3	3	1	1	4	5	4	4	4	5	5
206	2	2	45	2	2	1	4	2	2	4	3	4	4	4	4	5	5	2
207	1	2	25	2	4	2	4	5	1	1	4	3	5	5	5	5	3	2
208	1	1	57	1	2	2	4	2	3	4	3	5	4	5	4	4	3	1
209	1	1	35	1	2	3	4	3	3	1	3	4	4	5	4	4	5	1
210	2	1	57	2	5	2	4	4	3	1	2	5	5	5	4	5	3	5
211	1	1	21	3	5	1	3	2	2	2	4	3	5	4	4	4	3	3
212	2	1	48	1	3	2	4	3	1	3	3	4	5	5	4	4	5	1
213	1	1	32	2	2	1	4	4	3	1	2	4	5	4	5	5	5	2
214	2	2	29	2	1	2	4	3	3	1	3	3	5	4	4	5	4	2
215	1	2	25	1	1	3	4	2	3	1	5	4	5	5	4	4	4	5
216	1	2	43	2	1	1	3	2	1	2	3	3	4	4	4	5	4	5
217	1	1	36	1	4	2	5	4	1	1	3	4	5	4	4	5	3	2
218	2	2	36	2	5	3	4	4	1	1	2	4	5	4	5	5	4	1
219	2	2	31	2	2	1	5	3	3	3	3	5	4	5	5	5	4	2
220	2	2	57	2	3	2	5	3	3	1	1	4	5	5	5	4	3	1
221	2	1	67	1	2	3	4	2	1	2	3	4	5	5	4	4	4	5
222	2	2	38	2	3	1	3	3	2	4	3	3	5	4	5	5	4	2
223	2	2	59	1	2	1	3	3	2	1	4	4	5	5	5	4	3	2
224	1	2	32	1	5	2	4	3	3	4	3	5	5	5	4	4	5	2
225	1	1	65	2	5	3	5	3	1	3	1	4	4	4	5	4	4	4
226	1	1	51	2	3	2	3	3	2	4	3	4	5	4	4	4	4	1
227	1	1	48	2	2	1	5	4	3	2	2	4	5	4	4	4	5	5
228	1	2	33	1	2	1	4	2	3	2	3	4	4	5	5	5	5	3
229	2	2	69	2	3	2	4	3	2	1	3	3	4	4	5	5	5	1
230	2	2	48	1	1	2	4	4	2	1	2	4	5	4	5	5	5	3
231	3	2	44	2	1	3	5	3	3	3	3	4	5	4	4	5	5	2
232	1	2	22	3	3	2	4	5	1	1	3	5	4	5	4	4	5	2
233	2	2	44	2	3	1	4	3	2	4	3	3	4	4	4	5	5	1
234	2	1	68	2	4	2	5	3	1	2	3	5	4	5	4	5	3	2
235	2	1	65	2	2	3	4	3	1	3	3	4	5	5	5	4	5	1
236	2	2	50	1	1	2	5	3	3	4	3	4	4	5	5	4	4	4
237	1	2	21	3	1	1	5	5	1	1	4	4	5	5	4	5	4	5
238	1	1	43	2	4	3	3	2	1	4	3	4	4	4	5	4	3	1
239	1	2	40	2	1	1	4	3	3	4	3	3	4	4	5	4	3	2
240	2	1	27	1	4	3	3	2	2	1	3	4	5	5	4	5	5	2
241	1	1	29	1	5	2	3	2	2	1	5	4	4	5	5	5	3	1
242	1	3	59	1	4	3	5	3	1	1	4	5	5	4	5	4	4	2
243	1	2	24	2	2	2	4	2	3	1	3	3	5	5	5	5	3	2

244	1	1	61	2	4	3	5	3	1	3	2	4	4	5	4	4	5	2
245	2	1	38	2	5	2	5	4	3	1	3	4	5	5	5	4	5	2
246	2	2	66	2	2	3	3	1	2	3	3	5	4	4	4	4	4	1
247	2	2	25	1	5	2	3	1	2	4	4	4	5	5	5	4	4	1
248	2	1	55	2	4	2	5	3	3	1	2	3	4	4	4	4	5	1
249	2	2	25	3	5	2	4	2	1	2	3	4	5	4	5	4	4	2
250	2	3	42	2	5	2	3	2	3	1	3	4	5	5	4	4	3	2
251	1	2	68	1	2	1	5	4	1	1	2	3	4	5	4	4	5	5
252	1	2	32	1	1	2	4	5	1	1	3	4	4	4	5	5	5	2
253	2	2	60	2	5	1	4	2	3	1	5	4	5	5	4	4	4	3
254	2	2	20	2	1	1	5	4	3	1	1	5	4	5	5	5	5	2
255	1	1	63	2	5	3	4	4	3	1	1	4	4	5	5	4	5	2
256	1	2	56	2	5	2	4	4	3	1	1	4	5	4	5	5	3	2
257	1	1	58	2	3	1	4	2	1	4	3	4	5	5	4	4	4	1
258	2	1	26	3	5	2	4	4	2	1	3	3	5	5	5	4	5	1
259	2	2	51	1	1	2	4	3	3	1	1	4	5	4	5	4	4	5
260	1	1	51	2	1	3	5	3	2	1	4	4	4	4	5	5	5	2
261	1	2	62	2	4	2	5	4	1	1	2	4	4	5	4	5	5	2
262	2	2	34	1	3	2	5	3	2	4	3	4	4	4	4	5	3	5
263	2	2	53	2	2	1	4	3	1	3	1	4	5	5	4	4	4	2
264	2	2	43	1	5	1	5	4	1	1	2	4	4	5	5	5	3	1
265	2	2	62	1	1	2	5	3	2	3	3	3	4	5	4	4	4	2
266	1	1	26	1	2	3	4	3	3	2	3	5	5	5	4	5	4	1
267	2	1	26	1	4	1	3	3	1	1	3	3	5	5	5	4	4	2
268	2	1	60	1	3	1	4	3	3	1	3	4	5	5	4	4	4	2
269	2	2	49	2	1	2	4	3	1	4	3	3	4	4	5	4	3	2
270	2	1	56	1	5	1	4	3	1	4	3	4	5	4	4	4	4	3
271	1	1	36	1	2	2	5	3	1	1	1	4	5	5	5	5	4	5
272	2	1	35	1	1	1	5	3	1	2	3	4	4	4	5	4	4	2
273	2	2	20	3	3	1	5	3	3	4	3	4	5	5	5	4	5	1
274	2	1	29	1	2	1	2	1	1	4	3	5	5	4	5	5	3	2
275	2	2	65	1	3	2	5	5	1	3	4	4	4	5	5	5	3	1
276	2	3	30	2	5	3	2	3	3	2	4	4	4	5	4	5	4	3
277	2	2	25	3	2	1	4	3	1	1	3	3	4	5	4	5	3	1
278	2	1	34	2	5	3	5	3	3	4	1	5	4	5	4	5	4	2
279	1	1	31	2	4	1	5	4	1	3	2	3	4	5	4	4	5	2
280	1	1	29	2	4	2	5	3	1	4	3	4	4	5	4	5	5	4
281	2	2	29	1	1	1	4	4	3	1	3	3	5	5	4	5	5	2
282	1	2	44	2	1	1	4	3	3	1	4	5	5	4	4	4	5	1
283	2	2	65	2	1	3	5	3	2	1	3	3	5	4	5	4	5	2
284	2	2	43	1	5	2	4	3	1	4	3	4	5	5	4	4	3	2
285	2	3	50	1	5	2	4	4	1	1	2	3	5	5	4	4	4	2
286	2	1	67	1	5	1	5	3	1	3	3	4	4	5	5	5	4	2
287	2	2	28	2	4	2	5	3	3	4	3	4	4	4	5	5	3	5
288	1	2	42	2	2	2	4	4	2	1	2	4	4	5	4	5	5	5
289	1	2	50	1	1	1	5	3	1	3	3	5	4	4	4	5	5	1
290	1	3	20	3	1	1	5	3	1	3	3	4	5	4	5	5	3	3
291	2	2	30	2	4	1	4	4	1	3	3	4	4	5	4	5	4	5
292	1	1	50	1	3	3	5	3	3	3	4	3	4	4	5	4	4	2

293	2	1	46	1	4	3	2	1	3	1	3	3	4	4	4	5	4	2
294	1	1	55	2	5	3	4	4	3	1	3	5	4	4	5	5	4	1
295	2	2	29	2	4	2	5	3	1	4	3	3	4	5	4	5	5	3
296	2	1	48	1	4	1	4	2	1	1	4	4	5	4	4	5	4	1
297	1	1	49	1	1	2	4	3	1	3	2	5	4	5	5	5	5	3
298	2	2	24	2	2	2	5	3	1	3	1	4	5	4	4	5	4	2
299	1	2	60	1	5	3	5	3	1	2	3	4	5	5	4	4	3	1
300	3	2	69	2	3	2	4	3	1	4	3	4	5	5	5	5	5	5
301	2	1	41	1	5	1	5	4	2	1	2	3	4	4	5	5	4	1
302	2	2	40	1	1	1	4	4	1	4	2	3	4	5	5	4	4	2
303	1	1	48	1	5	1	4	3	1	4	3	3	4	4	5	4	3	4
304	1	1	46	1	5	1	4	3	1	1	3	5	4	4	5	4	3	1
305	2	2	24	3	5	3	5	3	1	1	3	4	5	4	5	5	5	2
306	1	1	61	2	1	2	4	3	3	2	2	4	5	4	4	4	3	5
307	2	2	68	1	2	2	5	4	3	1	2	4	5	5	4	5	4	2
308	1	1	22	1	4	1	5	4	1	1	2	5	4	4	4	5	4	1
309	2	2	25	2	3	3	3	2	1	4	5	4	4	5	5	5	5	1
310	2	2	61	2	4	3	5	4	1	4	2	3	5	5	4	5	4	5
311	1	2	41	1	2	2	5	3	3	1	2	4	5	4	5	4	4	2
312	2	2	45	2	3	2	5	4	3	3	2	3	5	4	4	5	5	4
313	2	1	38	1	3	2	3	2	3	1	3	4	5	4	5	4	4	2
314	2	2	23	3	1	1	4	5	1	3	3	4	5	5	5	5	4	1
315	2	1	27	3	4	2	5	4	2	1	2	4	5	5	5	4	5	5
316	2	2	61	2	2	1	4	3	1	3	1	4	5	4	5	5	3	2
317	2	2	53	2	3	1	4	3	2	1	3	4	5	4	5	4	4	2
318	1	1	43	2	2	2	4	3	1	2	3	3	4	5	4	5	4	1
319	2	1	29	2	5	3	4	3	3	3	3	4	4	5	4	5	5	2
320	1	1	42	2	3	2	4	2	1	1	3	4	4	4	5	5	4	1
321	2	2	28	1	3	2	4	2	3	4	3	5	4	5	4	5	4	2
322	2	2	32	1	3	2	4	3	1	1	3	3	5	5	5	5	4	5
323	2	2	32	2	2	1	5	3	3	3	3	4	5	5	5	5	5	1
324	2	1	23	3	2	1	5	3	1	4	1	4	5	4	4	4	3	2
325	1	1	31	1	4	1	4	3	1	4	3	5	5	5	5	5	3	1
326	2	2	41	1	2	2	5	4	1	1	2	3	5	5	4	4	5	5
327	2	2	48	1	4	1	4	4	3	1	2	4	4	5	5	5	5	2
328	1	2	36	2	1	2	4	4	1	1	3	3	5	5	4	5	4	2
329	2	1	48	1	2	3	4	3	1	1	4	5	5	5	4	5	5	2
330	2	1	64	2	5	2	4	3	1	4	3	4	5	5	5	4	3	4
331	1	2	68	2	2	2	5	4	2	4	2	3	5	5	5	5	4	5
332	2	1	47	1	1	2	3	2	3	1	3	4	4	5	4	4	3	2
333	2	2	54	1	1	2	4	4	2	2	3	3	5	5	5	4	4	2
334	1	1	53	1	3	2	5	3	1	3	4	4	5	5	4	4	5	2
335	1	2	24	2	4	1	5	4	1	3	1	5	5	4	5	5	3	1
336	1	1	26	1	5	2	5	5	3	4	3	4	5	5	4	4	3	1
337	1	2	43	2	1	1	4	4	3	1	3	3	4	4	4	4	3	2
338	2	1	54	2	1	2	5	4	2	1	2	4	5	4	5	4	3	2
339	1	1	48	2	3	1	4	3	1	4	3	5	5	4	4	5	3	2
340	2	2	47	2	4	3	5	5	3	2	2	4	4	5	5	5	5	2
341	2	2	24	3	5	3	5	4	1	1	3	4	5	5	5	4	5	1

342	2	2	59	2	2	1	5	4	1	1	1	3	4	4	4	4	3
343	1	2	67	2	2	2	3	3	3	4	3	3	4	5	4	5	2
344	1	2	33	2	4	1	4	2	2	1	5	4	5	5	5	4	2
345	1	1	22	3	4	2	5	3	2	4	3	3	5	5	5	4	5
346	1	2	43	2	1	2	4	3	2	4	3	5	4	4	4	4	2
347	2	2	28	2	2	1	5	5	2	1	4	4	4	5	5	4	5
348	2	1	23	3	4	2	4	3	3	4	3	4	5	5	4	5	2
349	3	2	65	2	5	1	4	3	1	1	3	4	4	5	5	5	1
350	2	2	62	2	3	2	4	4	3	1	2	4	4	4	5	4	1
351	2	1	24	1	4	1	5	4	1	3	2	4	4	5	5	4	2
352	2	1	39	2	4	3	5	3	1	4	4	5	5	4	4	4	2
353	2	2	24	3	3	3	4	4	1	4	3	3	5	5	4	4	5
354	2	2	42	1	2	2	5	3	1	1	1	4	4	4	5	4	5
355	1	1	55	2	1	3	2	3	1	1	3	3	4	5	5	5	1
356	2	2	48	1	5	3	4	3	3	4	3	5	4	4	4	4	2
357	1	1	26	3	4	2	3	1	1	1	4	5	5	5	5	5	1
358	2	2	45	2	3	1	4	4	2	1	2	3	4	4	4	4	1
359	2	1	23	3	5	1	4	3	1	1	3	3	5	4	4	4	2
360	2	2	63	2	1	2	5	3	3	3	3	5	5	5	5	5	3
361	2	2	20	3	5	2	5	4	1	1	3	4	5	5	5	5	5
362	1	1	37	2	2	1	4	3	3	4	3	4	4	4	5	5	2
363	2	1	39	2	4	1	4	5	2	4	4	4	5	4	5	4	2
364	1	2	32	1	2	2	3	1	1	1	3	4	4	5	4	5	2
365	1	2	58	2	4	2	4	4	1	1	2	4	4	4	5	4	1
366	2	1	40	2	3	2	4	3	3	2	3	4	5	4	4	4	2
367	2	2	24	2	2	3	5	5	1	3	3	4	4	5	4	5	5
368	2	2	32	1	5	1	5	5	1	3	3	3	5	4	4	5	1
369	1	2	22	3	1	3	2	3	3	3	2	3	5	5	5	5	2
370	1	1	29	1	4	1	5	4	3	1	3	5	5	5	5	5	3
371	1	2	38	1	2	1	5	5	1	1	3	5	4	5	4	4	2
372	1	1	49	1	1	3	4	5	1	1	4	4	4	4	4	5	1
373	3	2	44	2	2	2	3	1	2	3	4	4	4	4	4	5	1
374	1	1	53	2	4	1	4	4	1	3	2	3	4	4	5	4	2
375	2	1	54	1	2	3	4	3	3	3	2	3	5	5	5	4	4
376	1	1	29	1	5	1	2	3	3	3	4	4	4	5	5	5	2
377	2	2	47	2	1	1	4	3	1	2	3	4	5	4	4	5	1
378	2	1	23	3	1	1	4	3	1	1	3	4	4	4	4	5	3
379	1	1	37	2	2	2	4	2	3	1	3	3	5	4	5	4	3
380	1	1	61	1	3	1	3	1	1	1	5	3	5	5	5	5	2
381	2	1	24	3	1	3	4	3	2	4	3	5	4	5	4	5	5
382	2	2	35	1	5	2	4	2	1	1	3	4	5	5	5	5	2
383	1	1	45	2	3	2	4	4	2	3	2	4	4	5	5	5	2
384	1	1	54	1	3	3	5	4	1	1	2	3	4	5	5	5	2
385	1	1	35	1	4	1	4	4	2	1	2	4	4	4	5	5	1
386	1	1	62	1	2	2	4	4	2	1	2	5	5	5	5	5	5
387	1	1	63	1	2	3	4	3	3	1	3	4	5	4	5	4	2
388	2	2	43	2	5	2	4	4	3	3	3	4	5	5	4	4	2
389	2	2	39	1	4	3	4	4	2	1	2	4	4	4	4	4	1
390	2	2	69	1	5	2	4	3	3	3	3	4	4	5	5	5	2

ANEXO N° 11. MAPA DE DENSIDAD EMPRESARIAL DE TRUJILLO Y VÍCTOR LARCO



Fuente: (Plan de Desarrollo Territorial, 2018)

**ANEXO N° 12. REGISTRO DE EMPRESAS 1 EN LOS DISTRITOS DE TRUJILLO Y
VÍCTOR LARCO**

GIMNASIOS		
DISTRITO	NOMBRE	UBICACIÓN
Víctor Larco	Zumba Fitness	Calle 233 Int 4
Víctor Larco	Tiger Zen Do	Cal. Los granados 289
Víctor Larco	California Muscle Center	Cal. Las Orquídeas 257
Víctor Larco	Steel Body	Av. Larco 2164
Víctor Larco	Academia Dragón Master	Av. Victor Larco Herrera 728, Vista alegre
Víctor Larco	Fitness Club Gym	Av. Larco 447
Víctor Larco	Health Gym	Cal. Los Olivos 487
Víctor Larco	Up Down Gym	Cal. Las Gaviotas 230
Trujillo	Smarth Fit GYM	Real Plaza
Trujillo	GYM 345	Cal. San Andrés 540
Trujillo	JM Trainer GYM	Av. Las Flores 13009
Trujillo	Gym Plus	Av. San Carlos 3212
Trujillo	Planet F&T	Av. Fátima 542
Trujillo	Fit Training	Av. Fernando Montesinos 13007
Trujillo	Hangar Gym	Av. Los Angeles 5078
Trujillo	Anderson Fitnes	Cal, San Andres 1040
Trujillo	Full Forma	Jiron Bolognesi 727
Trujillo	Sport Gym	Cal. Luis Albretch 513
Trujillo	Eduardo's Gym	Av. Metropolitana 13011

Fuente: (Empresarial, 2020)

**ANEXO N° 13. REGISTRO DE EMPRESAS 2 EN LOS DISTRITOS DE TRUJILLO Y
VÍCTOR LARCO**

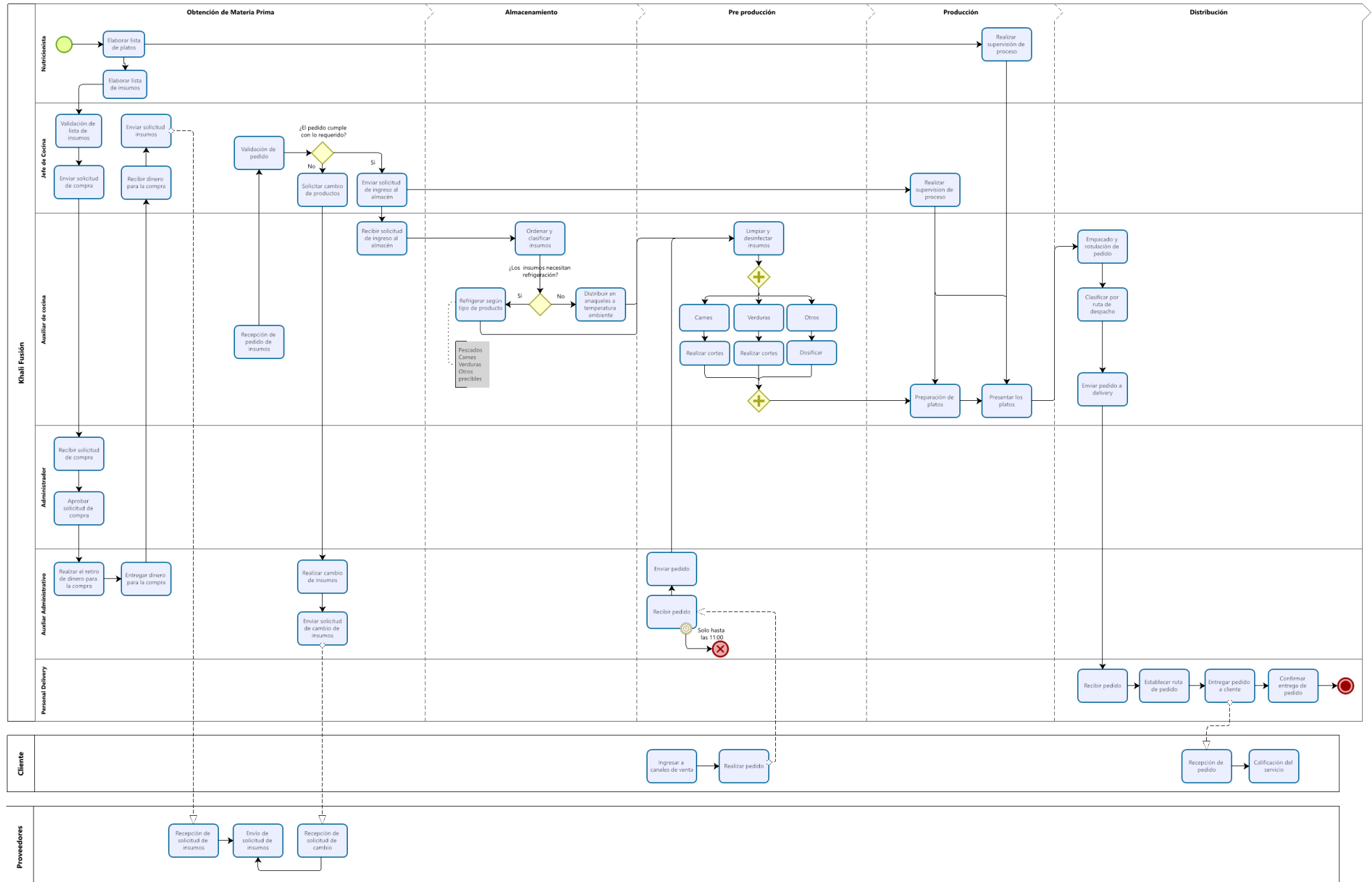
Otras Empresas			
Distrito	Característica	Razón Social	Dirección
Víctor Larco	Privada	HORTIFRUT SAC	Av. El Palmar 114
Víctor Larco	Privada	UNIQUE SAC	Av. Los Ángeles 500
Víctor Larco	Privada	TAWA SAC	Av. San Patricio 4309
Víctor Larco	Privada	QUIAVI SAC	Av. Las Acacias 696
Víctor Larco	Privada	SCM Perú SAC	Cal Los Cóndores 153
Víctor Larco	Privada	Universidad Cesar Vallejo	Av. Larco 1770
Víctor Larco	Privada	SEDALIB	Av. Manuel Seoane 13009
Víctor Larco	Privada	Clínica Sánchez Ferrer	Av. Los Laureles 436
Trujillo	Privada	PROFINDA SAC	Cal. Obispo Here 227
Trujillo	Privada	C&C Servicios Generales	Av. Perú A Lt 16
Trujillo	Privada	Clinica Asi Nuna	Cal. Los Tilos 242
Trujillo	Privada	Wolf Peru BTL	Cal Los Cantanos Mza J Lt 2
Víctor Larco	Privada	Limpsa Servicios Generales	Av. Víctor Raúl 13005
Trujillo	Privada	Negociaciones Mar Peruano EIRL	Cal. San Andres Mz I Lt.32
Víctor Larco	Privada	Owen & Becker SAC	Cal. Las Acacias 5009
Víctor Larco	Privada	CIENPHARMA SAC	Cal. Victor Raul 392
Víctor Larco	Estatal	Municipalidad Distrital Víctor Larco	Cal. Independencia 210
Trujillo	Estatal	SUNARP	Cal. Victor Larco 234 – 238
Trujillo	Privada	CT & EM Ingeniero	Av. Larco 5400
Trujillo	Estatal	Municipalidad Distrital de Trujillo	Jr. Diego de Almagro
Trujillo	Estatal	Ministerio Publico	Av. Nicolas de Pierola 934

Fuente: (Empresarial, 2020)

ANEXO N° 14. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLANTACIÓN Y DESARROLLO DEL PLAN DE COMUNICACIONES

Descripción de Actividades	Día																					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
<i>Testing de procesos básicos de Página Web</i>																						
<i>Solicitud de Servicios de Analytics</i>																						
<i>Realización de contenido digital para redes sociales y Web</i>																						
<i>Aprobación de Geolocalización, segmentación de clientes</i>																						
<i>Determinación de publicidad en páginas Web externas</i>																						
<i>Vinculación de publicidad a páginas Web externas</i>																						
<i>Prueba de ubicación y vínculos de publicidad externa</i>																						
<i>Compra de derechos de publicidad en redes sociales</i>																						
<i>Integración de Geolocalización y Segmentación para redes sociales</i>																						
<i>Testing de publicidad considerando Geolocalización y segmentos</i>																						
<i>Aprobación de Algoritmos de búsqueda</i>																						
<i>Solicitud de Gestor de búsqueda en google</i>																						
<i>Testing de Algoritmos y Gestor de búsqueda en google</i>																						
<i>Integración de procesos generales</i>																						
<i>Testing de data obtenida</i>																						
<i>Inicio del Plan de Comunicaciones</i>																						
<i>Inicio de Operaciones Qhali Fusión</i>																						

ANEXO N° 15. FLUJOGRAMA DE PROCESOS PRINCIPALES



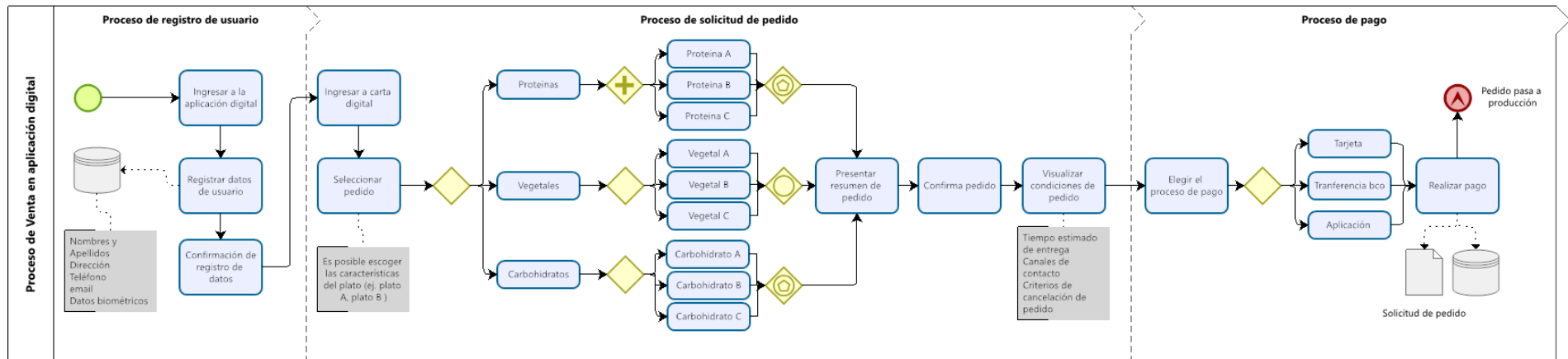
Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

ANEXO N° 16. ZONA DE REPARTO POR DISTRITO Y URBANIZACIONES

URBANIZACIONES DELIVERY DISTRITO VÍCTOR LARCO	URBANIZACIONES DELIVERY DISTRITO TRUJILLO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Vista Alegre 2. California 3. El Golf 4. Santa Edelmira 5. Las Hortensias de California 6. San José de California 7. San Pedro 8. San Andrés V Etapa 9. Las Palmeras del Golf 10. Las Flores del Golf 11. Los Jardines del Golf 12. Las Palmas 13. Los Sauces 14. Las Flores 15. Liberación Social 16. Magisterial El Golf 17. La Encalada del Golf 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Centro Histórico 2. San Andrés 3. La Merced 4. El Recreo 5. Monserrate 6. Covicorti 7. Santa Inés 8. San Fernando 9. Santa María 10. Las Casuarinas 11. Los Pinos 12. Vista Hermosa 13. La Arboleda 14. San Eloy 15. Ingeniería 16. Los Granados 17. Galeno 18. UPAO

Fuente y Elaboración: Autores de esta tesis.

ANEXO N° 17. FLUJOGRAMA DE PROCESO DE SOPORTE



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

ANEXO N° 18. LISTA DE PRECIOS DE RECETAS

Almuerzo	Proteínas 1	Costo S/	Vegetales	Costo S/	Proteínas 2	Costo S/
1	Pollo - A la plancha	1.65	Lechuga	0.26	Lenteja serrana	0.70
2	Pollo - Al vapor	1.65	Espinaca	0.44	Lenteja verde partida	0.38
3	Pollo - Al horno	1.65	Brócoli	0.60	Frijol canario	0.59
4	Pollo - Saltado	1.60	Coliflor	0.55	Frijol negro	0.42
5	Pavita - Asado	1.80	Tomate	0.32	Frijol adzuki	1.10
6	Carne de Res - A la plancha	3.90	Pepinillo	0.16	Garbanzos	1.10
7	Carne de Res - Asada	3.90	Betegarra	0.38	Pallares	0.59
8	Carne de Res - Saltado	3.85	Rabanito	0.38	Quinua	1.28
9	Carne de Res - Hamburguesa	3.30	Palta	0.55		
10	Cerdo - Al horno	3.30	Caigua	0.25		
11	Pescado - Al vapor	2.70	Alcachofa	0.37		
12	Pescado - Apanado	2.70	Espárrago	0.24		
13	Pescado - Croquetas	2.60	Zanahoria	0.18		

Almuerzo	Carbohidratos	Costo S/	Acompañamiento	Costo S/	Bebidas	Costo S/
1	Trigo	0.44	Sarsa criolla	0.23	Limonada	0.35
2	Arroz integral	0.59	Aceituna en rodajas	0.65	Naranjada	0.24
3	Arroz blanco con arvejas	0.62	Salsa Cesar	0.25	Maracuyá	0.55
4	Papa sancochada	0.29	Vinagreta	0.30	Chincha morada	0.75
5	Papa dorada	0.29	Queso en cubos	1.01	Papaya	0.75
6	Camote sancochado	0.28			Piña	0.54
7	Yuca sancochada	0.22			Emoliente	0.10
8	Yuca dorada	0.22			Cebada	0.10
9	Pastas	0.32			Hierba Luisa	0.12
10	Tostadas	0.40			Boldo	0.12
11	Choclo graneado	0.32			Flor de Jamaica	0.12
12					Menta	0.12
13						

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

ANEXO N° 19. EJEMPLO DE RECETA

✓ Milanesa de pollo con zapallo y zanahoria asadas

Ingredientes:

- Pollo
- Huevos
- Pan rallado
- Aceite de oliva
- Queso fresco descremado
- Salsa de tomate
- Sal, pimienta, pimentón, ajo, perejil y orégano.

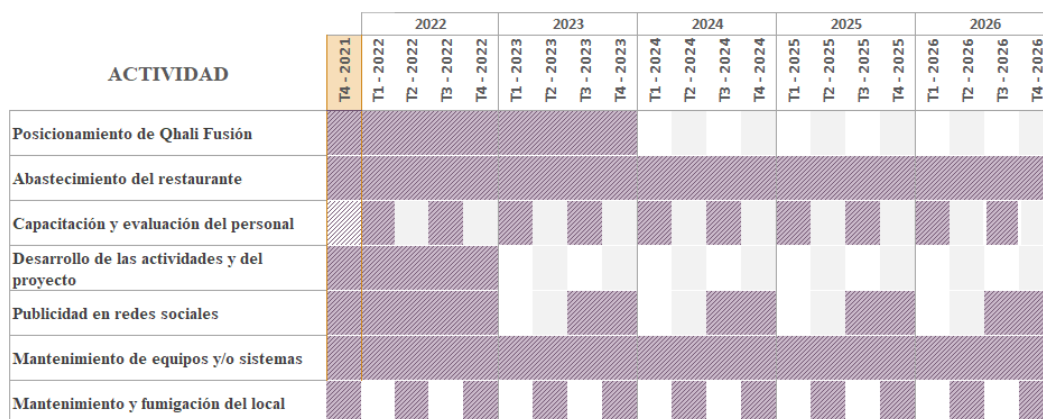
Preparación:

- Pasar el pollo por una mezcla hecha con huevo batido, ajo picado, perejil picado, sal y pimienta.
- Pasarlo por pan rallado.
- Esparcir aceite de oliva sobre una fuente.
- Distribuir las milanesas sobre la misma.
- Cocinarlas en el horno por unos minutos.
- Darlas vuelta.
- Cocinarlas en el horno por unos minutos más.
- Zapallo y zanahoria asadas:
- Cortar el zapallo en cubos y la zanahoria en rodajas.
- Condimentarlas con aceite de oliva, pimentón dulce ahumado, orégano, sal y pimienta.
- Distribuir las sobre una bandeja y cocinarlas en el horno por unos minutos.



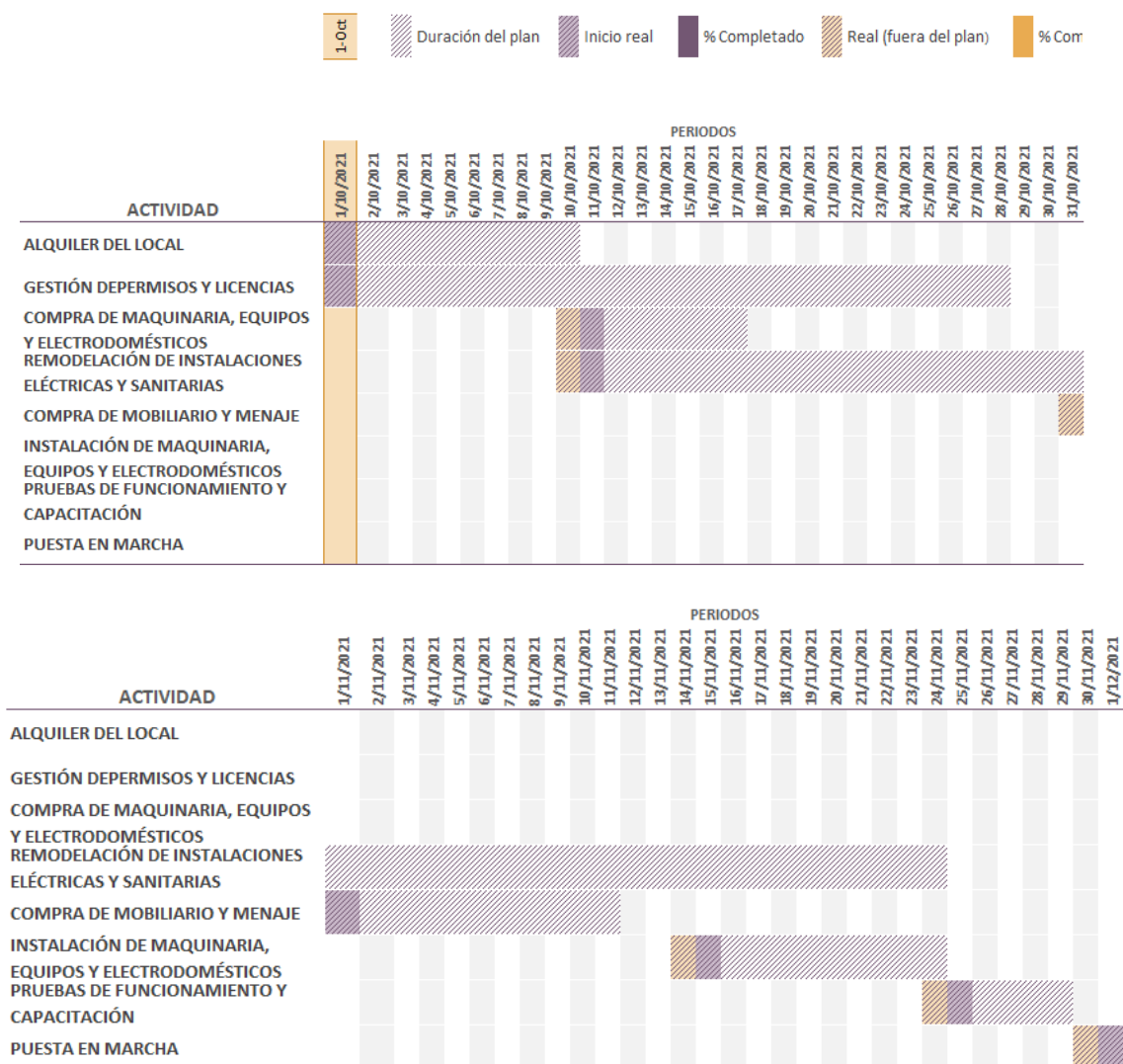
Fuente: (Nutrición y Salud, 2020)

ANEXO N° 20. PROGRAMA DE ACTIVIDADES DE QHALI FUSIÓN



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

ANEXO N° 21. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE APERTURA



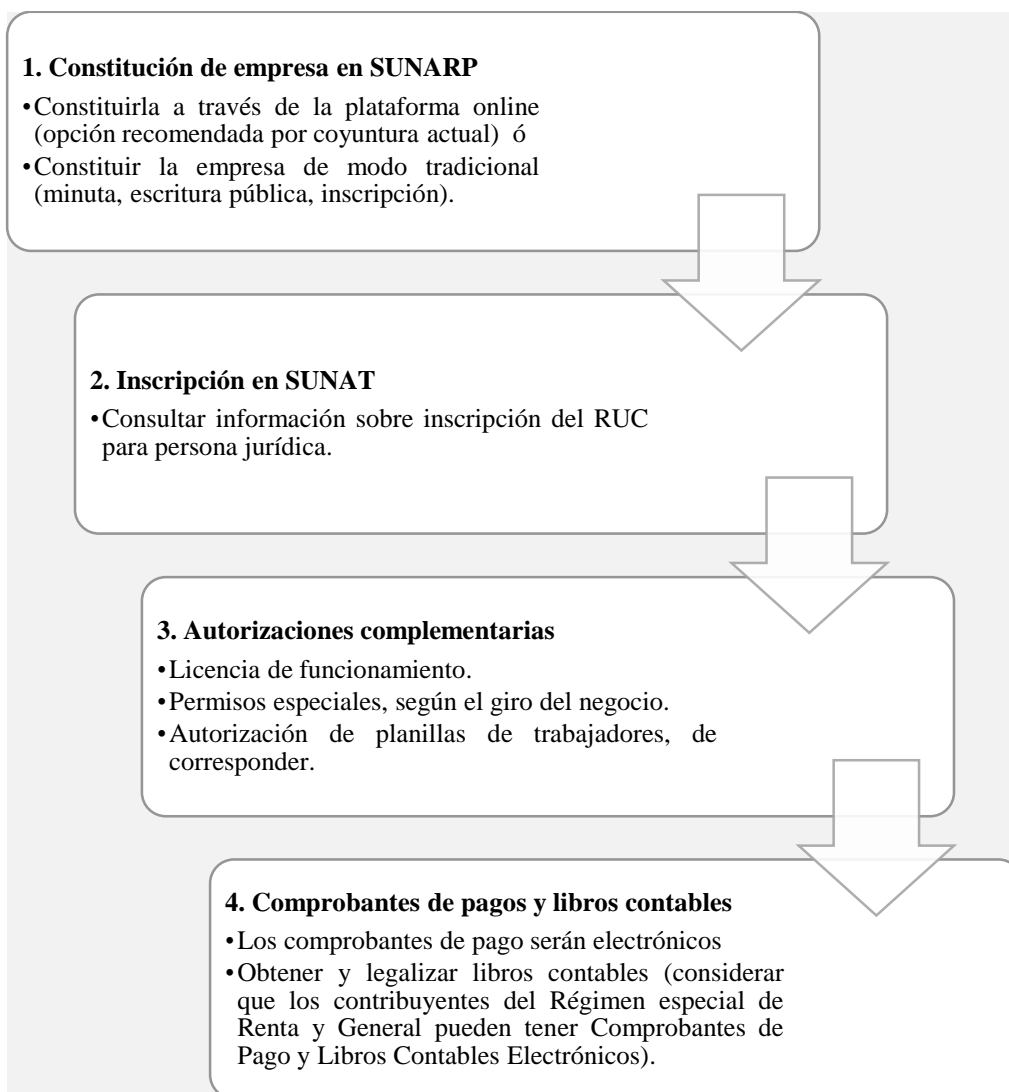
Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

ANEXO N° 22. PRESUPUESTO DE INVERSIÓN EN ACTIVO FIJO

Inversión de Activo Fijo (Soles)			
Equipos de Cómputo			
Cantidad	Descripción	Costo Unitario	Costo Total
2	Laptop	2,000	4,000
2	Impresora	250	500
Subtotal			4,500
Maquinaria y equipos			
Cantidad	Descripción	Costo Unitario	Costo Total
2	Refrigeradora	1,800	3,600
1	Congeladora	1,500	1,500
2	Horno	1,700	3,400
3	Cocina	1,500	4,500
3	Campana Extractora	1,400	4,200
3	Licuada	250	750
3	Hervidor	120	360
3	Dispensador de Agua	390	1,170
1	Microondas	500	500
1	Batidora	650	650
1	Balanza Electrónica	250	250
2	Televisor	1,000	2,000
3	Vaporizador	240	720
1	Autoclave	6,000	6,000
Subtotal			22,880
Muebles y Enseres			
Cantidad	Descripción	Costo Unitario	Costo Total
2	Mesada de Acero Inoxidable	2,500	5,000
1	Escritorio modular	600	600
2	Alacena	1,500	3,000
7	Extintor	120	840
6	Balón de gas	70	420
3	Juego de Ollas	2,000	6,000
1	Utensilios varios	3,000	3,000
Subtotal			18,860
TOTAL			52,960

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

ANEXO N° 23. TRÁMITES PARA LA PUESTA EN MARCHA DEL NEGOCIO



Fuente: (SUNAT, 2021).

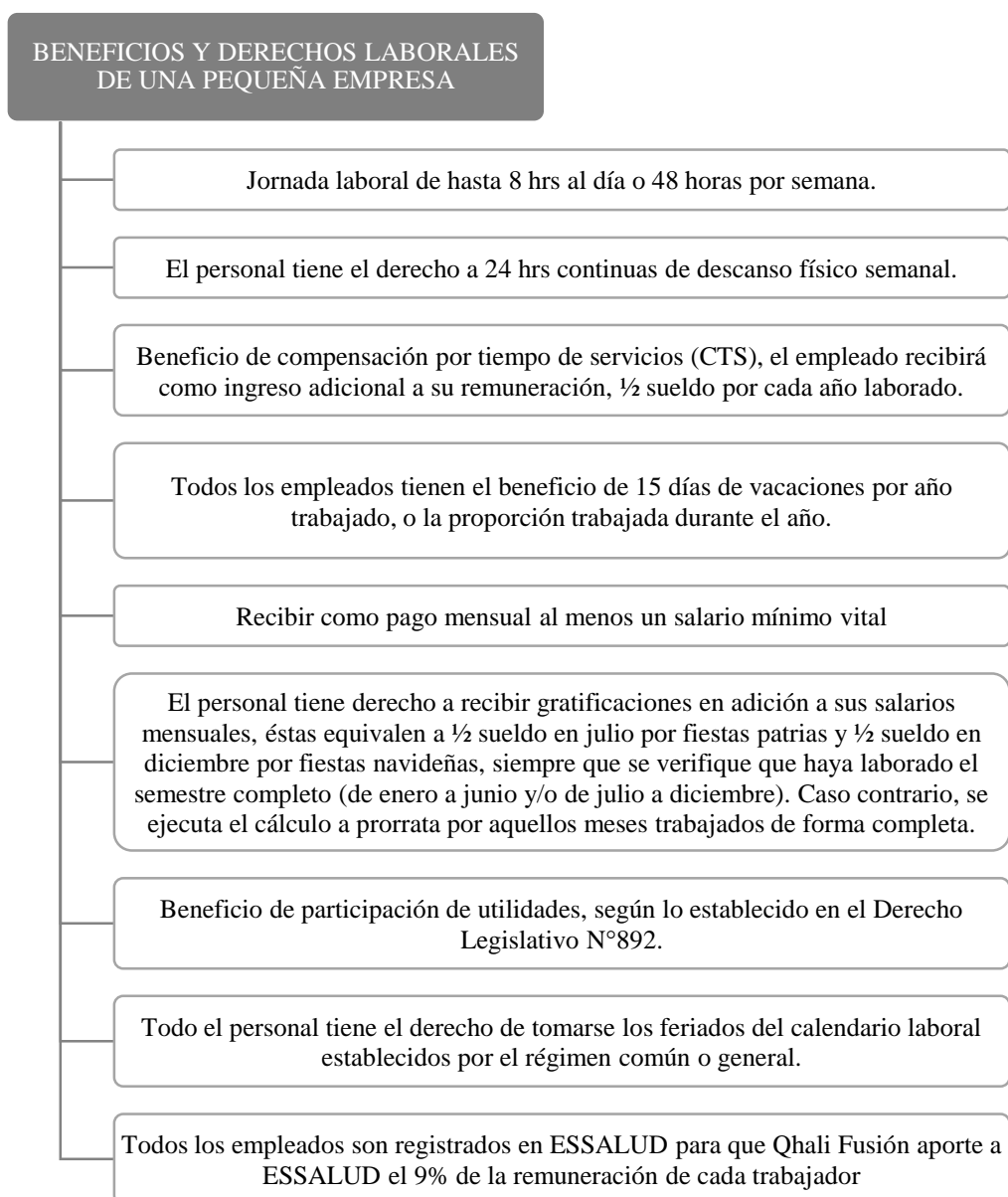
Elaboración: Autores de esta tesis.

ANEXO N° 24. MATRIZ DE RIESGOS – CLASIFICACIÓN DE PROCESOS Y DE RIESGOS

RIESGO	PROCESO	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE RIESGO	NIVEL DE IMPACTO	PLAN DE MITIGACIÓN
Muerte de cliente	Producción	1	5	Bajo	Alto	Controlar los procesos de atención al cliente, producción y despacho.
Fallas en software	Ventas	2	4	Medio Bajo	Medio Alto	Identificar el servicio técnico respectivo y revisar las instalaciones relacionadas
Alimentos deteriorados	Almacén	1	3	Bajo	Medio	Controlar la cadena de frío y las condiciones de conservación de los alimentos
Pedidos no entregados	Distribución	1	3	Bajo	Medio	Controlar la ruta del despacho con los tiempos de entregas
Accidente ocupacional de trabajador	Producción	2	3	Medio Bajo	Medio	Capacitar al personal en primeros auxilios y contar con un plan de acción para su atención
Incendio de instalaciones	Producción	1	5	Bajo	Alto	Plan de mantenimiento de los equipos contra incendios, Capacitación al personal
Ausencia de personal calificado	Administración	2	3	Medio Bajo	Medio	Realizar convenios con instituciones técnicas en cocina
Ausencia de insumos para la producción	Compras	2	3	Medio Bajo	Medio	Contar con una cantidad de proveedores que garanticen el aprovisionamiento continuo
Accidente de personal motorizado	Distribución	2	5	Medio Bajo	Alto	Contar con seguros vigentes para accidentes de tránsito
Corte de suministro de servicios básicos	Producción / almacén	1	3	Bajo	Medio	Tener a disposición un generador de energía y tanques de agua
Robo o Asalto	Producción / Admin / Almac	1	4	Bajo	Medio Alto	Adquirir y/o contratar servicios de vigilancia

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

ANEXO N° 25. BENEFICIOS Y DERECHOS LABORALES DE UNA MYPE



Fuente: (SUNAFIL, 2021).

Elaboración: Autores de esta tesis.

ANEXO N° 26. FUNCIONES DEL PERSONAL DE QHALI FUSIÓN

PUESTO	ADMINISTRADOR
Número de vacantes	01
Puestos bajo su mando	Jefe de Cocina, Coordinador de Operaciones y Asistente Administrativo.
Perfil	Profesional titulado o bachiller en administración, finanzas, economía, ingeniería industrial y afines. Experiencia mínima de 02 años en administración de empresas, de preferencia en restaurantes. Orientado al logro de objetivos y a la mejora continua.
Competencias	Empatía, liderazgo, comunicación, orientación al cliente, orientación a los resultados, toma de decisiones, innovación.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar los ingresos/salidas de dinero y gestionar las operaciones de la empresa. • Coordinar activamente con los proveedores y dar seguimiento al desarrollo eficiente de su trabajo. • Proponer opciones de mejora a realizarse a por medio de un diagnóstico periódico de la situación del restaurante. • Planificar adecuadamente las capacitaciones y evaluaciones a todo el personal de la empresa. • Supervisar la atención oportuna a los clientes. • Dar seguimiento a los reclamos y a la pronta solución de los mismos para minimizar su impacto. • Supervisar que las redes sociales se mantengan actualizadas, y la publicación de la carta del día en la página web.

PUESTO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
Número de vacantes	01
Puestos bajo su mando	-----
Perfil	Profesional bachiller o egresado en economía, administración, ingeniería industrial y afines. De preferencia con experiencia de 01 año como asistente administrativo. Dominio de Office.
Competencias	Eficiencia, control, orientación al logro, proactividad, y adaptación al cambio.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Registrar los ingresos/salidas de la empresa. • Recepción y programación de pedidos a través de la web. • Coordinación con proveedores, compras. • Asegurarse que la atención a los clientes sea oportuna. • Atender los reclamos y brindar pronta solución de los mismos para minimizar su impacto. • Mantener las redes sociales actualizadas, y actualizar la carta del día en la página web diariamente.

PUESTO	JEFE DE COCINA
Número de vacantes	01
Puestos bajo su mando	03 Auxiliares de Servicio
Perfil	Chef de profesión, con experiencia no menor a 2 años en restaurantes y/o concesionarios.
Competencias	Creatividad, orientación a los resultados, eficiencia, calidad de servicio, innovación, agilidad y mejora continua.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Controlar y supervisar el trabajo en cocina.

	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar el buen funcionamiento de los equipos, maquinarias y electrodomésticos. • Encargado del menú del restaurante. • Controlar la limpieza del área de trabajo. • Controlar los ingresos de los insumos y nueva mercadería. • Dirigir y monitorear la correcta elaboración de los platos fríos y calientes. • Planificar y dirigir el proceso de producción de los platos de comida. • Verificar el stock de insumos y materiales, y realizar los requerimientos con anticipación.
--	---

PUESTO	COORDINADOR DE OPERACIONES
Número de vacantes	01
Puestos bajo su mando	01 Auxiliar de Servicio
Perfil	Técnico en nutrición con experiencia no menor a 2 años en establecimientos de servicio al público.
Competencias	Creatividad, orientación a los resultados, eficiencia, calidad de servicio, innovación, y mejora continua.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar un asesoramiento sobre el balance de los nutrientes adecuados en la empresa. • Asegurarse que las cantidades cumplan con los estándares establecidos por la empresa. • Supervisar que los alimentos sean servidos de forma balanceada y empacados con inocuidad. • Responsable directo de los alimentos y su conservación. • Supervisión del abastecimiento de los insumos alimenticios para asegurar el cumplimiento de los estándares establecidos.

PUESTO	AUXILIAR DE SERVICIO
Número de vacantes	04
Puestos bajo su mando	-----
Perfil	Estudiante técnico de la carrera de gastronomía.
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo, eficiencia, compromiso, conciencia ambiental, iniciativa y agilidad.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Colaborar en todo momento a las indicaciones del Jefe de Cocina y/o Coordinador de Op. • Organizar cocina, cortar y separar en porciones los alimentos de acuerdo a cada plato. • Preparar los alimentos con la supervisión del jefe de cocina. • Mantener limpio el ambiente de trabajo donde se pondrán las materias primas. • Lavar los utensilios y menaje utilizados en la preparación de los platos. • Brindar soporte en la recepción de los pedidos, verificando la toma correcta de los mismos.

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

ANEXO N° 27. MODELO - CUESTIONARIO VIRTUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

100%
Exit Survey

Por favor, comenta que tan de acuerdo te encuentras con lo siguiente:

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Completamente de acuerdo
Puedo verme trabajando aquí en los próximos cinco años	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entiendo claramente las estrategias para lograr los objetivos de la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puedo ver con claridad cómo mi trabajo influye en el éxito general de la compañía	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sé lo que se espera de mí para lograr los logros y objetivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se siente como si todos estuviéramos en el mismo equipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi gerente reconoce mi potencial y aprovecha mis fortalezas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siempre doy lo mejor en cualquier actividad que realice	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estoy orgulloso de formar parte de esta compañía	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siempre recomiendo la empresa a otras personas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los líderes de la empresa realmente saben a dónde se dirigen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Creo en la misión que tengo en la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Creo en el enfoque de los líderes para lograr los objetivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

La misión de mi empresa es:

Si fueras presidente de la compañía, ¿qué sería lo primero que cambiarías?

Finalizar

Fuente: (IVE Consultores, 2021)


ANEXO N° 28. CANTIDAD Y SUELDOS DEL PERSONAL SEGÚN CARGO

QHALI FUSIÓN	SUELDO (S/. al mes)	ESSALUD (S/. al mes)	SUB TOTAL (S/. al mes)	Gratificación Julio y Diciembre (S/. al mes)	CTS Bonificación Excepcional (S/. al mes)	VACACIONES (S/. al mes)	TOTAL MENSUAL (S/.)	TOTAL ANUAL (S/.)
COSTO OPERATIVO								119,132.00
Mano de Obra Directa								93,496.00
Jefe de Cocina	2,200.00	198.00	2,398.00	183.33	91.67	91.67	2,764.67	33,176.00
Auxiliar de Servicio	1,000.00	90.00	1,090.00	83.33	41.67	41.67	1,256.67	15,080.00
Auxiliar de Servicio	1,000.00	90.00	,090.00	83.33	41.67	41.67	1,256.67	15,080.00
Auxiliar de Servicio	1,000.00	90.00	1,090.00	83.33	41.67	41.67	1,256.67	15,080.00
Auxiliar de Servicio	1,000.00	90.00	1,090.00	83.33	41.67	41.67	1,256.67	15,080.00
Mano de Obra Indirecta								25,636.00
Coordinador de Op.	1,700.00	153.00	1,853.00	141.67	70.83	70.83	2,136.33	25,636.00
GASTO ADMINIST.								54,288.00
Administrador	2,500.00	225.00	2,725.00	208.33	104.17	104.17	3,147.67	37,700.00
Asistente Admin.	1,100.00	99.00	1,199.00	91.67	45.83	45.83	1,382.33	16,588.00
TOTAL PLANILLA								S/ 173,420.00

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

ANEXO N° 29. TABLAS Y FORMATOS ASOCIADOS AL PLAN DE CONTROL Y SALUD OCUPACIONAL

Tabla de uso de equipos de protección personal por puesto de trabajo

Item	PUESTO	NIVEL DE RIESGO	Mascarilla Protección	Guante Nitrilo	Gorro de protección
					
01	Administrador	MEDIO – ALTO	X	-	-
02	Asistente Administrativo	MEDIO - ALTO	X	-	-
03	Coordinador Operaciones	ALTO	X	X	X
04	Jefe de Cocina	ALTO	X	X	X
05	Auxiliares	ALTO	X	X	X
06	Personal Reparto	ALTO	X	-	-

Fuente: Autores de esta tesis.

Procedimiento de Limpieza y desinfección en zonas de almacenamiento:

ZONA:	Almacén y cocina		
RESPONSABLE:	Jefe de Cocina	FRECUENCIA:	Inter diario (inicio de jornada laboral)

ACCIONES PRELIMINARES	Utilizar los equipos de protección para el contacto con materiales de limpieza.	EQUIPO /MATERIALES	Escobas, Esponjas absorbente, guantes Trapo escurridor, Detergente, Legía (20ml /Litro), 2 litros de agua Limpiador. Baldes
------------------------------	---	---------------------------	--

Fuente: Autores de esta tesis.

PROCEDIMIENTO DE LIMPIEZA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Retirar los excesos de basura que pudieran existir en las áreas a limpiar (papeles, bolsas, etc.) y colocarlos en su respectivo colector. 2. Realizar la limpieza de paredes con escobillones secos. 3. Realizar limpieza de anaqueles con esponjas húmedas. Evitar el exceso de humedad 4. Realizar el barrido de pisos con escobas secas, almacenar los residuos obtenidos y desechar en el colector respectivo. Haga la recolección de todo el material que pueda generar residuos y dispóngalos en el colector y procesa a retirar los mismos en una zona de colección común para su recojo. 5. Realizar el refregado de pisos aplicando limpiador con un trapo húmedo y repetir la acción hasta cubrir la totalidad de las áreas. Si se observa que el agua utilizada para el refregado toma una tonalidad oscura, proceda a cambiar el agua y aplique 30ml del limpiador al balde y continúe con la operación. 6. Para los equipos de cómputo o electrónicos, considerar que los equipos se encuentren apagados y desconectados y limpiarlos utilizando de esponjas ligeramente húmedas, aplicando el limpiador característico para ese tipo de equipos. 7. Esperar 15 min, para el secado de las zonas. 8. Desechar los excesos y limpiar el material utilizado.
PROCEDIMIENTO DE DESINFECCIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Para el proceso de desinfección, se deberá tener el equipo de protección (Guantes, Lentes y cobertor de cabello). 2. Realizar la preparación desinfectante, según la siguiente concentración (Solución de lejía 1:50, 20ml de lejía – 1000ml agua). 3. El proceso de desinfección tendrá el orden de salida del almacén (adentro hacia afuera) 4. Verter la solución desinfectante empezando por las paredes, anaqueles, puertas equipos de cocina, etc. 5. Realizar la limpieza y retiro del líquido desinfectante (de ser el caso), desechar los materiales o residuos generados por el proceso y colocarlos en el colector de basura. 6. Esperar 10 min. 7. El proceso de desinfección podrá repetir siempre que el personal evidencie cualquier acto de riesgo o contaminación por parte del personal interno o externo.

Fuente: Autores de esta tesis.

Procedimiento de lavado de manos

ALCANCE	Todos trabajadores de boticas y almacenes		
RESPONSABLE:	Todos los trabajadores de boticas y almacenes	FRECUENCIA:	Permanente

PROCEDIMIENTO DE LAVADO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desinfecte con alcohol líquido el grifo del lavadero y el envase del jabón líquido, aplicando directamente con el atomizador. 2. Proceda a humedecer las manos y vierta el jabón desinfectante y refregar de manera enérgica, por un tiempo mínimo de 20 segundos, considerando los movimientos y/o maniobras respectivas. 3. Enjuagar con abundante agua. 4. Secar con papel toalla y cerrar el grifo con el mismo papel toalla utilizado. 5. Desechar los residuos en el colector de basura.
--------------------------------	---

Procedimiento de limpieza y desinfección de productos y/o insumos al almacén

ALCANCE	Almacén de insumos y/o productos		
RESPONSABLE:	Jefe de cocina	FRECUENCIA:	Ingreso de insumos y/o productos al almacén

PROCEDIMIENTO	<ol style="list-style-type: none"> 1. El proceso de recepción de insumos o productos será realizado por el personal asignado al área de almacén, el empleado ante de recibir los productos deberá contar con los siguientes EPP, Mascarilla, guantes y lentes. 2. El proceso de desinfección se aplicará la solución de agua y legía (1:50), aplicando de manera directa utilizando un aspersor o mochila de fumigación (en función a los volúmenes recibidos). 3. El empleado debe disponer los productos en la zona de recepción considerando los espacios entre cada bulto y realizar una correcta desinfección de las cajas, bultos o paquetes que contengan a los insumos. 4. Luego de aplicada la solución desinfectante, los productos no deberán ser movidos o tocado hasta por un tiempo de 10 min. 5. Posterior a ello el personal deberá retirar el empaque o embalaje y clasificar los productos o insumos por su tipo y aplicar el criterio de desinfección. 6. Si fuera vegetales, sumergir por 03 min en una mezcla de 01 litro de agua y 5 ml de legía. 7. Para el caso de las frutas, tubérculos, carnes deben ser sometidos a una película de vapor de agua por 10 segundos de manera individual. 8. Posterior a ello, se debe colocar los insumos o productos en sus respectivas zonas de almacenamiento. 9. Finalizado el proceso de desinfección el empleado deberá aplicar la solución desinfectante en guantes, para proceder a retirar la prenda y si es necesario realizar el lavado de manos respectivo.
----------------------	---

Fuente: Autores de esta tesis.

FICHA DE SINTOMATOLOGÍA COVID19 PARA EL REGRESO AL TRABAJO

1. DECLARACIÓN JURADA.

He recibido la explicación del objetivo de esta evaluación y doy autorización para que se me puedan aplicar los exámenes y/o criterios considerados para dicha evaluación y me comprometo dar información real y veraz sobre los temas relacionados a mi salud.

Nombre de la Empresa		RUC		Puesto	
Apellidos y Nombres				DNI	
Dirección				Celular	

En los últimos 14 días calendario he tenido algunos de estos síntomas:

SI. NO.

- Sensación de alza térmica o fiebre.
- Tos, estornudos o dificultad para respirar.
- Expectoración o flema amarilla verdosa.
- Contacto con personas con caso sospechoso o confirmado de COVID19
- Esta tomando alguna medicación (Detallar cuales):

Todos los datos expresados en la ficha constituyen una declaración jurada de mi parte. He sido informado que de omitir o falsear información, puedo perjudicar la salud de mis compañeros, y la mía propia, lo cual es una falta grave a la salud pública, la cual asumo las consecuencias.

Fecha: / /

Firma: _____

Fuente: (MINSA - Resolución Ministerial N° 283, 2020)

FORMATO DE CONTROL DE TEMPERATURA DE INGRESO Y SALUD DE PERSONAL

Nombre y Apellidos: _____																Feriado = F Descanso = D Permiso = P Falta = Ft [Mayor a 37.8° reportar]	
Día	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	
Ingreso																	
Salida																	
Mes: _____																	
Día	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31		
Ingreso																	
Salida																	

Fuente: Autores de esta tesis.

Criterios para el control diario de estado de salud el personal

ALCANCE	Persona a nivel general		
RESPONSABLE:	Administrador	FRECUENCIA:	Diariamente, al momento de ingreso a su jornada laboral

PROCEDIMIENTO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicar la Ficha de sintomatología de ingreso COVID-19. (Según formato) 2. Proceder con la toma de temperatura, considerando el siguiente criterio: <ul style="list-style-type: none"> - Entre 36°C a 37.5°C → Temperatura Normal. - Entre 37.6°C a más → Fiebre. 3. Si el colaborador presente una temperatura menor a 38°, y mediante la aplicación de la ficha no cuenta con la sintomatología COVID-19, procede a ingresar a al centro de labores. 4. Para el caso que el colaborador presente fiebre y cuente con sintomatología COVID-19. Se deberá aplicar el “criterio de identificación de caso sospechoso en el centro de trabajo” 5. Registrar los valores los valores obtenidos por trabajador en Formato de registro de temperatura de ingreso de personal. (Según formato)
----------------------	--

CRITERIOS ANTE LA IDENTIFICACIÓN DE CASO SOSPECHOSO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asegurarse que el personal con síntomas tenga colocada la mascarilla comunitaria y aislarlo en un ambiente de manera que no tenga contacto o cercanía con otros colaboradores. 2. Aplicar prueba molecular o rápida de COVID19 al personal con caso sospechoso. 3. De ser negativo, el personal deberá regresar a su domicilio y hacerle el seguimiento respectivo. (Según formato, por un periodo de 04 días). 4. Pasado los 04 días, aplicar los criterios de control diario del estado de salud del personal. 5. De ser positivo, comunicar al hospital de la localidad y gestionar la aplicación de prueba molecular o prueba rápida COVID-19. 6. De ser positivo, aplicar el “Cuadro de Seguimiento sobre el estado de Salud del Trabajador. (Ver Anexo XX). 7. Se reporta el caso a la administración y se le aplica el concepto de Aislamiento COVID-19.
--	--

Fuente: Autores de esta tesis.

<p align="center">FORMATO DE SEGUIMIENTO SOBRE EL ESTADO DE SALUD DEL TRABAJADOR EN PROCESO DE CUARENTENA Y/O AISLAMIENTO</p>
--

NOMBRE DE TRABAJADOR:	DOMICILIO:	CELULAR TRA:	FECHA DE INICIO:
PUESTO: DNI:	NOMBRE FAMILIAR: DNI / PARENTESCO:	CELULAR FAM:	FECHA TÉRMINO:

Nº	CONSIDERACIONES	DÍAS DE CONTROL AL TRABAJADOR									
0	SI = "√" NO = "X"	1	2	4	6	8	10	12	14	15	16
1	El trabajador se encuentra cumpliendo la cuarentena y/o aislamiento en su domicilio.										
2	El trabajador se encuentra cumpliendo la cuarentena y/o aislamiento en un centro de salud / hospital.										
3	El trabajador cuenta con los medicamentos necesarios indicados en la receta médica.										
4	El trabajador toma adecuadamente los medicamentos indicados en la receta médica.										
5	El trabajador presenta sintomatología COVID19 (fiebre, tos, dolor muscular, falta de apetito, pérdida de gusto, etc.)										
6	El trabajador presenta dificultad para respirar										
7	El trabajador para respirar necesita de algún equipo de asistencia (oxígeno, ventilador)										

DÍA	OBSERVACIÓN 1	OBSERVACIÓN 2	OBSERVACIÓN 3	NOMBRE SUPERVISOR

Fuente: Autores de esta tesis.

**ANEXO N° 30. PRESUPUESTO DE RECURSOS HUMANOS DE QHALI
FUSIÓN**

PUESTO	PERIODOS				
	Moneda: Soles (S/.)				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Administrador	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00
Jefe de Cocina	24,000.00	26,400.00	26,400.00	26,400.00	26,400.00
Coordinador de Operaciones	20,400.00	20,400.00	20,400.00	20,400.00	20,400.00
Asistente Administrativo	13,200.00	13,200.00	13,200.00	13,200.00	13,200.00
Auxiliar de Servicio	48,000.00	60,000.00	84,000.00	84,000.00	84,000.00
Total Salarios de empleados	138,000.00	150,000.00	174,000.00	174,000.00	174,000.00
Gratificaciones	11,500.00	12,500.00	14,500.00	14,500.00	14,500.00
Vacaciones	5,750.00	6,250.00	7,250.00	7,250.00	7,250.00
Essalud	12,420.00	13,500.00	15,660.00	15,660.00	15,660.00
CTS	5,750.00	6,250.00	7,250.00	7,250.00	7,250.00
Total Tributos laborales	35,420.00	38,500.00	44,660.00	44,660.00	44,660.00
Contador	7,200.00	7,200.00	7,200.00	7,200.00	7,200.00
Total Servicio de terceros	7,200.00	7,200.00	7,200.00	7,200.00	7,200.00
Examen de salud ocupacional	1,040.00	1,170.00	1,430.00	1,430.00	1,430.00
Pruebas Covid	7,680.00	8,640.00	10,560.00	10,560.00	10,560.00
Capacitaciones	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00
Uniformes	960.00	1,080.00	1,320.00	1,320.00	1,320.00
Total Gastos Administrativos	11,180.00	12,390.00	14,810.00	14,810.00	14,810.00
PRESUPUESTO DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	191,800.00	208,090.00	240,670.00	240,670.00	240,670.00

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

